

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



Motivácia zamestnancov prostredníctvom manažérskej hry

Motivation of staff through the managerial game

Magisterská diplomová práca

Bc. Michal Révay

Vedúci magisterskej diplomovej práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc, 2011

Prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu vypracoval samostatne a uviedol v nej všetky pramene, ktoré som použil.

V Olomouci, 18.3.2011

.....

Bc. Michal Révay

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu práce Mgr. Vítovi Dočekalovi za usmernenia, pripomienky a trpezlivosť pri konzultáciách.

Obsah

Obsah	4
Úvod	6
1 Motivácia.....	7
1.1 Teórie motivácie.....	7
1.1.1 Maslowova teória potrieb.....	8
1.1.2 Herzbergova dvojfaktorová teória.....	12
1.1.3 Vroomova teória expektancie (očakávania).....	14
1.1.4 Teória stanovovania cieľov	16
1.1.5 Motivačné typy zamestnancov	17
2 Pracovný výkon a výkonnosť	20
2.1 Vzťah motivácie a výkonnosti	21
2.2 Riadenie pracovnej výkonnosti	25
2.3 Riadenie podľa cieľov (MBO)	27
3 Delegovanie a obohacovanie práce	31
3.1 Ciele delegovania	32
3.2 Postup delegovania.....	34
3.2.1 Analýza práce	34
3.2.2 Plánovanie delegovania.....	36
3.2.3 Výber vhodného pracovníka	36
3.2.4 Spôsob delegovania.....	38
3.2.5 Podpora delegovania	39
3.2.6 Kontrola výstupov delegovania.....	40
3.3 Delegovanie a obohacovanie práce ako motivácia	42
4 Hry.....	45
4.1 Dramatizačné postupy	46
4.2 Inscenačné a manažérske hry	47
4.3 Dramaturgia manažérskej hry	48
4.3.1 Cieľovanie	48
4.3.2 Dramaturgizácia	49
4.3.3 Scenár	51
4.3.4 Réžia.....	53
4.3.5 Evaluácia	53
5 Motivácia referentov vymáhania pohľadávok formou manažérskej hry	56
5.1 Predstavenie prostredia	56
5.1.1 Základné informácie o oddelení	57
5.1.2 Úlohy oddelenia vymáhania pohľadávok, popis práce referentov vymáhania ...	59
5.1.3 Organizácia práce, hodnotenie a odmeňovanie pobočky	59
5.1.4 Systém spracovania pridelených databáz klientov (rady) vo fáze 2	60
5.1.5 Pomoc klientom pri dočasnej platobnej neschopnosti.	60
5.2 Princípy a ciele manažérskej hry.....	61
5.3 Účastníci.....	62
5.4 Scenár hry.....	62

5.5	Evaluácia manažérskej hry	69
6	Záver.....	70
	Použitá literatúra	71
	Zoznam príloh	73
	Prílohy	74

Úvod

„Hra je radost. Učení při hře je radostné.“
(J. A. Komenský)

Táto diplomová práca voľne nadväzuje na moju Záverečnú bakalársku prácu, ktorej témou bol presonálny audit – audit motivácie referentov oddelenia vymáhania pohľadávok. Jedným z výsledkov auditu bolo zistenie, že referenti vymáhania túžia podieľať sa na rozhodovaní. Tento motív bol v dotazníkoch označovaný za veľmi dôležitý a dotazovaní referenti ho uvádzali na druhom mieste, hneď po peniazoch. Nasledovali motívy ako dobrý pocit z dosiahnutých výsledkov, výhra v súťaži, možnosť učiť sa, či možnosť kariérneho rastu. Pri úvahách o tom, ako motivovať zamestnancov oddelenia vymáhania pohľadávok a uspokojiť čo najviac potreby a motívov som sa snažil nazerať na tému motivácie optikou viacerých teórií. Teóriám, ktoré najviac približujú možné riešenie požiadaviek zamestnancov venujem úvodné kapitoly tejto práce. Na základe týchto teórií som dospel k názoru, že bežné činnosti je potrebné obohatiť, je potrebné prejaviť viac dôvery v schopnosti zamestnancov, prácu zatraktívniť, ale ponechať súťaživého ducha a zároveň podporiť učenie. V duchu Komenského citátu a po viacerých skúsenostiach z praxe som sa rozhodol navrhnúť motivačnú manažérsku hru, v ktorej referenti preberú role „riaditeľov“. Cieľom práce je teda vytvoriť motivačný program formou manažérskej hry. Takto koncipovaná hra predpokladá zvýšenie výkonnosti a jasné stanovovanie cieľov, preto sa v práci venujem téme výkonnosti, jej riadeniu, jej vzťahu k motivácii, metodike riadenia podľa cieľov (MBO), ktorá je v istej podobe zavedená na oddelení pohľadávok i v súčasnosti. Jedným z pilierov hry je delegovanie právomocí. Delegovanie právomocí je v prostredí oddelenia vymáhania pohľadávok novinkou, pritom je však jasnou odpoveďou na potrebu zúčastňovať sa na rozhodovaní, ktorú prejavili referenti vymáhania v dotazníkoch. Preto sa tejto manažérskej technike, alebo paradigme venujem v práci podrobnejšie. Pred projektovaním – dramaturgizáciou manažérskej hry v práci objasňujem teoretické východiská k téme hry a manažérskej hry. V praktickej časti predchádza samotnej hre predstavenie prostredia, v ktorom bude hra prebiehať. V závere práce sa snažím zhodnotiť kladné a záporné stránky hry a riziká a možné komplikácie pri jej zavádzaní. Je však isté, že o tom, či navrhovaná hra môže byť radosťou a práca (učenie) referenta pohľadávok môže byť radostná, rozhodne až jej zavedenie do praxe.

1 Motivácia

Snom väčšiny vedúcich pracovníkov je mať vysoko motivovaných a vysoko výkonných zamestnancov, ktorých správanie sa v práci a pracovné výkony nevyžadujú prakticky žiadne zásahy. Realita je samozrejme iná, a tak vedúcim nezostáva nič iné, len venovať množstvo myšlienok, energie a času tomu, aby sa podriadení zamestnanci svojimi prejavmi k týmto snom aspoň priblížili. Vedúci sa vedome snažia motivovať, inšpirovať a presviedčať. Motivácia jednotlivcov k lepším výkonom, snaha motivovaním stabilizovať výkonnosť tímu, zabrániť „syndrómu vyhorenia“ dlhoročných zamestnancov či podporiť zvedavosť a učenie v tíme je však veľmi náročná úloha. „Vzťah k práci se formuje v průběhu pracovního procesu, ale je předurčován již výchovou k práci, resp. k plnění povinností v dětském věku, a do značné míry i školní pracovní výchovou, v níž je zahrnuta i výchova k volbě povolání.“¹ Manažéri sa teda neraz snažia zmeniť vzťah k povinnostiam zakorenený v ľuďoch od detstva. A to môže „být tak depresivní – víte, že vaši zaměstnanci, kolegové, šéf, přátelé a vaše rodina můžou dosáhnout víc – ale zatím tomu tak není.“² Cestou z depresie, ktorú spomína Clegg sú vedomosti o ľudských potrebách, postupnosti ich uspokojenia, o typoch ľudí a informácie o tom, čo zamestnancov motivuje k tomu, aby pracovali, a ktoré motívy je potrebné uspokojiť, aby podávali čo najlepšie výkony.

1.1 Teórie motivácie

Napriek tomu, že všetci tušíme čo je to motivácia, je veľmi ťažké ju popísať, alebo definovať. Nedá sa cítiť, vidieť, počuť, ani chytiť. Nedá sa zmerať, alebo len veľmi ťažko, prostredníctvom prejavov správania sa, prípadne získaním odpovedí na otázky prečo človek robí práve „to“ a práve „tak“, ako o tom píše Max A. Eggert. Totiž „v doslovném smyslu motivace jako taková neexistuje – může být jedině vypořazována z chování nebo jeho změn, případně z individuálních rozhovorů o potřebách a motivech jedinců.“³ I keď je tak náročné definovať motiváciu zrozumiteľným a všeplatným spôsobom, na základe mnohých teórií motivácie vieme aspoň definovať a do praxe zaviesť také spôsoby práce s ľuďmi, ktoré inšpirujú k lepším výkonom a želaným prejavom správania sa. Pritom môžeme teórie motivácie rozdeliť na teórie zamerané na **obsah** (napr. Maslowova teória potrieb, Herzbergova dvojfaktorová teória,

¹ Nakonečný, M: Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha, 1992, s. 52.

² Clegg, B.: Motivace, CP Books, Brno, 2005, s. 1.

³ Eggert, M. A.: Motivace, Management do kapsy 3, Portál, Praha, 2005, s. 4.

McClellandova teória potrieb, atď.), čiže tie, ktoré „sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú konanie pracovníka a udržiavajú jeho správanie“⁴ a teórie motivácie zamerané na **proces** (napr. Vroomova teória expektancie, Teória stanovovania cieľov, Adamsova teória rovnosti, atď.), ktoré „boli formulované na základe skúmania správania a zisťovania, čo vedie pracovníka k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb.“⁵ Keďže cieľom práce je vytvorenie motivačného programu formou manažérskej hry, k popísaniu motivácie využijem iba niektoré z množstva teórií. Základom pri motivácii zamestnancov je poznať tie potreby, ktoré sa zamestnanci snažia práve uspokojiť. Pri tvorbe manažérskej hry budem preto vychádzať z Maslowovej teórie potrieb. Princípom navrhovaného motivačného programu je delegovanie, ktorého jedným z dôsledkov je zmena obsahu práce zamestnanca. Práve zmena obsahu delegovaním práce môže byť pre zamestnancov motivujúcim faktorom – motivátorom, o ktorých hovorí Herzbergova dvojfaktorová teória. Ak má manažérska hra zamestnancov motivovať, jej ciele musia byť dostatočne atraktívne, preto sa opriem o Vroomovu teóriu expektancie. Zároveň sa však zamestnanci musia s cieľom stotožniť, preto v tejto časti práce použijem i teóriu stanovovania cieľov Lathama a Locka. Na teórie o cieľoch nadväzuje i hodnotenie zamestnancov podľa cieľov (MBO), ktoré je tiež jedným z princípov navrhovanej manažérskej hry.

1.1.1 Maslowova teória potrieb

Základ tejto teórie tvorí „zúžený pohľad na podstatu lidských potrieb a jejich organizaci, představa, že v člověku je uložena určitá struktura potrieb, která je implicitně prodřizena „tajnému stavebnímu plánu lidských motivů“ a predisponuje člověka k určitým tendencím, které jsou ve své síle odstupňovány.“⁶ Abraham Maslow, teda vo svojej teorii motivácie ľudského konania zameranej na obsah tvrdí, že „základem lidské aktivity je uspokojování potřeb.“⁷Tieto potreby zoradil do päťstupňového hierarchického systému, ktorý je v grafickej podobe známy ako **Maslowova pyramída**, alebo Maslowova hierarchia potrieb.⁸

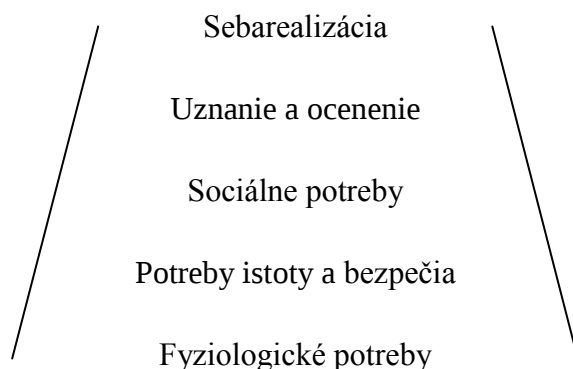
⁴ Fuchsová, K. Kravčáková, G: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 30.

⁵ tamtiež, s. 30.

⁶ Wiswede, G: Motivation und Arbeitsverhalten, München, 1980 dle: Nakonečný, M: Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha, 1992, s. 94.

⁷ Bělohávek, F: Organizační chování, Rubicon, Olomouc, 1996, s. 172.

⁸ srov. Bělohávek, F: Organizační chování, Rubicon, Olomouc, 1996, s. 172., Fuchsová, K. Kravčáková, G: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 30.



Obr. č. 1 Maslowova pyramída potrieb⁹

Zoradenie a špecifikácia potrieb nemá samo o sebe v teoretických koncepciách žiadny význam.¹⁰ Význam teórii dodáva Maslow tvrdením, že človek pri uspokojovaní svojich potrieb postupuje postupne od najzákladnejších fyziologických potrieb, cez potreby bezpečia, sociálne potreby, potrebu úcty až po potrebu seberealizácie. Inými slovami až po znížení pocitu nedostatku potrieb nižšej úrovne zameria sa človek na uspokojovanie vyšších potrieb a tým sa stráca hodnota nižšej potreby.¹¹ Na základe týchto zistení je potom možné pokúsiť sa premietnuť jednotlivé stupne potrieb z Maslowovej pyramídy do pracovnej motivácie a dedukciou načrtnúť aké má manažér možnosti k ich eliminácii.

Fyziologické potreby reprezentujú základné potreby zamestnanca. „Jsou hlavní základnou motivace. Nejsou-li uspokojeny, ovládají celý organizmus takže jiné potřeby nemohou existovat (např. celá osobnost a všechny psychické procesy hladového člověka jsou ovládnuty potřebou potravy). Jakmile je fyziologická potřeba uspokojena, stává se v dané situaci nevýznamná.“¹² Možno medzi ne zaradiť i mzdu, finančné prostriedky, alebo iné formy mzdy (naturálie) za prácu. Manažér môže túto potrebu eliminovať pomocou vhodného systému odmeňovania¹³.

Potrebu bezpečia, teda istotu budúcnosti môže zamestnancovi zabezpečiť napríklad trvalý pracovný pomer. Pracovníci pracujúci na iný typ pracovného pomeru (napríklad formou dohody o vykonaní práce, alebo formou brigádnického pomeru) sa snažia uspokojiť práve túto potrebu. Potrebu bezpečia reprezentuje aj zabezpečenie bezpečnosti pri práci, vhodné ergonomické a iné podmienky na pracovisku. Manažér

⁹ Fuchsová, K. Kravčáková, G: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 31.

¹⁰ srov. Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 170.

¹¹ srov. Fuchsová, K. Kravčáková, G: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 31.

¹² Homola, M.: Motivace lidského chování, Státní pedagogické nakladatelství, Praha, 1972, s. 141.

¹³ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 13.

môže túto potrebu uspokojiť zvolením vhodnej formy spolupráce pre pracovníka, dodržiavaním a presadzovaním dodržiavania zásad bezpečnosti pri práci a vytvorením vhodných pracovných podmienok¹⁴.

Sociálne potreby v zamestnaní znamenajú potrebu byť súčasťou kolektívu, mať dobré vzťahy s kolegami, byť obľúbeným v kolektíve, či jednoducho byť v kontakte so spolupracovníkmi. V prípade sociálnych potrieb je jednou z úloh manažéra budovať a udržiavať tím, atmosféru a prostredie na pracovisku¹⁵.

Potreba úcty je v práci vyjadrená napríklad potrebou človeka získať sociálny status, prestíž vyplývajúcu z profesie, postavenia či získať uznanie za výkon. V kategórii potrieb úcty, „potreb sebeúcty, príznívého hodnotení sama sebe, seberespektu a uznání ostatnými se ještě rozlišují jednak potřeby úsilí, uplatnění, přiměřenosti, důvěry ke světu, nezávislosti a svobody, jednak potřeby reputace, prestiže pozornosti ze strany druhých a vlastní důležitosti. Ohrožení těchto potřeb vzvolává pocit nejistoty, slabosti a bezmocnosti.“¹⁶ Úloha pre manažéra je v tomto prípade zrejma v poskytovaní primeranej spätnej väzby pracovníkovi formou kritiky (neuspokojenie potreby), alebo pochvaly (uspokojenie potreby). Tieto potreby sú významne motivujúce pre veľkú skupinu pracovníkov s vysokými ambíciami a schopnosťou sebapresadzovania.¹⁷

O potrebe sebarealizácie hovorí snaha o to „stát se vším, čím je člověk schopen se stát.“¹⁸ Ide teda i o kariérny rast, alebo o potrebu zúčastňovať sa na riešení zložitých pracovných činností, prijímať zložitejšie úlohy, či potreba zúčastňovať sa na ďalšom vzdelávaní. Manažér môže u pracovníka vzbudiť potrebu sebarealizácie i tým, že spolu s personalistom a pracovníkom kontrolujú plnenie záväzkov od posledného stretnutia a naopak eliminovať ju napríklad tým, že osobne oboznámi pracovníka s ďalšími možnosťami kariéry.¹⁹ Hierarchia nie je vždy presná, upokojuvanie potrieb určitej úrovne sa nemôže chápať ako absolútne, ale len relatívne. Chovanie je vždy motivované viacerými potrebami a nielen potrebami, ale aj stimulmi. Zdravý jedinec v spoločnosti je motivovaný predovšetkým posledne menovanými potrebami sebarealizácie

¹⁴ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 14.

¹⁵ srov. tamtiež, s. 14.

¹⁶ Homola, M.: Motivace lidského chování, Státní pedagogické nakladatelství, Praha, 1972, s. 142.

¹⁷ srov. Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 171.

¹⁸ Bělohávek, F.: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s. 173.

¹⁹ srov. Bělohávek, F.: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s. 173.

(sebaaktualizácie).²⁰ Maslow pomenoval aj charakteristické znaky sebaaktualizovanej osobnosti:

1. Jasnejšie vnímanie a zodpovedajúce vzťahy k realite
2. Uznávanie seba i druhých
3. Spontánnosť prejavu
4. Schopnosť zamerať sa na problémy
5. Potreba privátnosti
6. Autonómia a nezávislosť človeka na okolí a na kultúre
7. Potreba uznania
8. Mystická skúsenosť pocitu bezhraničného horizontu
9. Pocit pospolitosti s druhými v spoločenstve ľudí
10. Schopnosť vytvárať interpersonálne vzťahy
11. Demokratická štruktúra charakteru
12. Rozlišovanie zámerov a cieľov
13. Zmysel pre humor
14. Tvorivé schopnosti
15. Schopnosť rezistencie voči kulturizácii²¹

Maslowove znaky sebaaktualizovanej osoby sa v mnohom zhodujú s existenciálnymi podmienkami uspokojivého života, avšak niektoré majú dosť neurčitý až iracionálny charakter. Rozdiel medzi chovaním sebaaktualizovanej osoby a osoby, ktorá sebaaktualizácie nedosiahla je v tom, že u sebaaktualizovaného človeka nemôžeme predvídať jeho chovanie, pretože jeho motivácia je jedinečná a vzťahuje sa už k realizácii vlastných možností, ktoré sú rozdielne od možností ostatných osôb.²²

Čas však ukázal, že Maslowova teória ma i svoje nedostatky. Patrí k nim napríklad prílišná komplikovanosť v systéme potrieb, fakt, že po uspokojení nižšej potreby nemusí zákonite vyvstať potreba vyššia, ale ju môže nahradiť iná, neočakávaná potreba hierarchicky rovnakej úrovne, ale i fakt, že uspokojenie eliminuje potrebu iba pokiaľ sa jedná a potrebu základnú a uspokojenie vyšších potrieb môže zosilniť potrebu ich ďalšieho uspokojovania (napr. uspokojená potreba uznania môže posilniť túžbu po ešte

²⁰ srov. Homola, M.: Motivace lidského chování, Státní pedagogické nakladatelství, Praha, 1972, s. 142.

²¹ srov. Homola, M.: Motivace lidského chování, Státní pedagogické nakladatelství, Praha, 1972, s. 152.

²² srov. tamtiež, s. 153.

väčšom uznaní).²³ K Maslowovej teórii bolo vyslovených viacero kritických názorov. Napríklad M. D. Dunnette kritizoval koncept seberealizácie tvrdením, že človek sa stálou snahou byť niečím stáva sám sebe protikladným, stane sa pravdepodobne neurotickým a hierarchia potrieb nemusí korešpondovať s aktuálnymi potrebami individua. Rovnako vyjadruje názor, že Maslowovo tvrdenie, že chovanie je determinované potrebami skôr simultánne než len jednou z nich, je v kontradikcii s tvrdením o uspokojovaní potrieb, ktoré vystupujú v hierarchickom usporiadaní. Podľa Dunnette je rozhodujúce to čo človek hodnotí a nie to čo potrebuje. Prísne tým rozlišuje potreby a hodnoty, lebo toto rozlíšenie dominuje v ľudskom myslení.²⁴ Aj napriek kritike Maslowovej teórie, hierarchia potrieb a ich uspokojovanie ostáva jedným zo základných prístupov k motivácii v praxi.

1.1.2 Herzbergova dvojfaktorová teória

Ako žiadnu teóriu, tak ani Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu motivácie nemožno považovať za univerzálne použiteľnú a dokonalú „v zmysle platnosti a účinnosti pre všetkých pracujúcich rovnako.“²⁵ Táto teória však hovorí o príčinách spokojnosti a nespokojnosti zamestnancov v práci a „konstatuje, že spokojnosť a nespokojnosť nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory.“²⁶ Autor rozlišuje medzi faktormi, ktoré vedú k spokojnosti a faktormi, ktoré vedú k nespokojnosti. **Motivátory** sú charakteristiky súvisiace s prácou, ktoré možno považovať za faktory spokojnosti a **hygienické faktory (dissatisfactory, alebo tiež udržiavacie faktory)** sú charakteristiky súvisiace s prácou, ktoré možno považovať za faktory nespokojnosti.²⁷ Princípom teórie je výskyt, alebo neprítomnosť motivátorov a hygienických faktorov, pričom prítomnosť motivátorov spôsobuje spokojnosť, ale ich neprítomnosť nespôsobuje nespokojnosť a naopak, neprítomnosť hygienických faktorov nespôsobuje spokojnosť, ale ich neprítomnosť spôsobí u pracovníkov nespokojnosť.²⁸ V nasledujúcej tabuľke sú znázornené faktory Herzbergovej dvojfaktorovej teórie motivácie:

²³ srov. Bělohávek, F.: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s.173.

²⁴ srov. Nakonečný, M: Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha, 1992, s. 97.

²⁵ Fuchsová, K. Kravčáková, G: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 33.

²⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 59.

²⁷ srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 59.

²⁸ srov. tamtiež, s. 59.

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojnosť	Prítomnosť	Prítomnosť	Neutrálny stav (žiadna nespokojnosť)
	úspech (dosiahnutie cieľa) uznanie práca samotná zodpovednosť povýšenie možnosť osobného rastu	podniková politika a správa dozor (odborný dozor) vzťahy s nadriadenými vzťahy s kolegami vzťahy s podriadenými mzda/plat pracovné podmienky istota práce osobný život	
Neutrálny stav (žiadna spokojnosť)	Neprítomnosť	Neprítomnosť	Nespokojnosť

Obr. č. 2 „Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teórie motivácie“²⁹

Ako pri Maslowovej teórii, aj tu je možné dedukciou načrtnúť úlohy manažéra, ak chce motivovať zamestnancov. Ak dokáže zabezpečiť prítomnosť motivátorov, teda napr. prezentuje ciele ako dosiahnuteľné (úspech), podáva spätnú väzbu vo forme pochvaly (uznanie), alebo poskytne možnosť povýšenia zvýši sa spokojnosť zamestnanca. V prípade hygienických faktorov (dobré vzťahy na pracovisku, dobré vzťahy medzi manažérom a zamestnancom, primerané pracovné podmienky, primeraná mzda, priestor na osobný život, atď.) je úlohou manažéra zabezpečiť ich prítomnosť a zamedziť tak nespokojnosti zamestnancov.

V úvode podkapitoly som uviedol, že ani táto teória nie je dokonalá. „Výsledky ďalších výzkumů, které měly Herzbergovy závěry ověřit, jsou však nejednoznačné. Herzberg upozornil na to, že není možné motivaci zvyšovat pouze zlepšováním vnějších podmínek, kontextu práce, ale že značný motivační potenciál leží především v úpravě vnitřních podmínek – v obsahu práce. Herzbergovy poznatky se staly základem pro tvoření systému **obohacování práce**.“³⁰

²⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 59.

³⁰ Bělohávek, F: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s. 177.

1.1.3 Vroomova teória expektancie (očakávania)

„Tuto teorii vytvoril jeden z najvýznamnejších predstaviteľů současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace V. H. Vroom. Je zařazovaná do kategorie teorií nazvaných teorie očekávání, protože zde hrají klíčovou roli pojmy **očekávání** a **valence**. Obecnou tezí těchto teorií je, že síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty: činnost je instrumentální pro dosažení určité hodnoty.“³¹ Teória je zameraná na proces. Je založená na atraktivite cieľov a uvádza, že čím je cieľ prítiažlivejší a atraktívnejší, tým vynaloží pracovník väčšie úsilie na jeho dosiahnutie. Pracovník bude usilovnejšie vykonávať svoju prácu, keď bude predpokladať, že jeho snaha povedie k žiaducim výsledkom. Výsledkom pritom môže byť napríklad vyšší plat, alebo povýšenie. Ak bude snaha pracovníka úspešná a pracovník cieľ dosiahne, do budúcnosti priaznivo ovplyvní jeho ďalšie výkony.³² Vroom nazerá na pracovníka ako na „slobodného, samostatne sa rozhodujúceho jedinca, ktorého výkon a správanie ovplyvňujú tri premenné.“³³ Ide o expektanciu, inštrumentalitu a valenciu.

Expektancia (E) – očakávanie, alebo predstava pracovníka o svojich schopnostiach, o výsledku vlastného snaženia a subjektívna sebadôvera v sily a schopnosti pracovníka pri dosahovaní cieľa.³⁴ „Expektance ma charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0.0 do 1.0. U mnoha činností je zde velmi úzký vztah – čím více pracujete, tím máte lepší výsledky (např. různé typy úkolové práce). Expektance se pak blíží 1.0. Jindy zase úsilí nemá vůbec na výsledek žádné vliv a expektance má blízko 0.0.“³⁵

Inštrumentalita (I) – je presvedčenie pracovníka, že za prácou nasleduje odmena vo forme odmeny, platu, alebo i pochvaly a naopak, strata, vylúčenie zo skupiny, alebo strata voľného času.³⁶ Inštrumentalita, rovnako ako „expektance nabývá hodnot 0.0 – 1.0. Za výkon lze dosahovat několika typů odměny a pro každý z nich se počítá instrumentalita zvlášť.“³⁷

³¹ Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha, 1992, s. 73.

³² srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 15.

³³ Fuchsová, K. Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 36.

³⁴ srov. Bělohlávek, F.: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s. 186, Fuchsová, K. Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 36.

³⁵ Bělohlávek, F.: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s. 186.

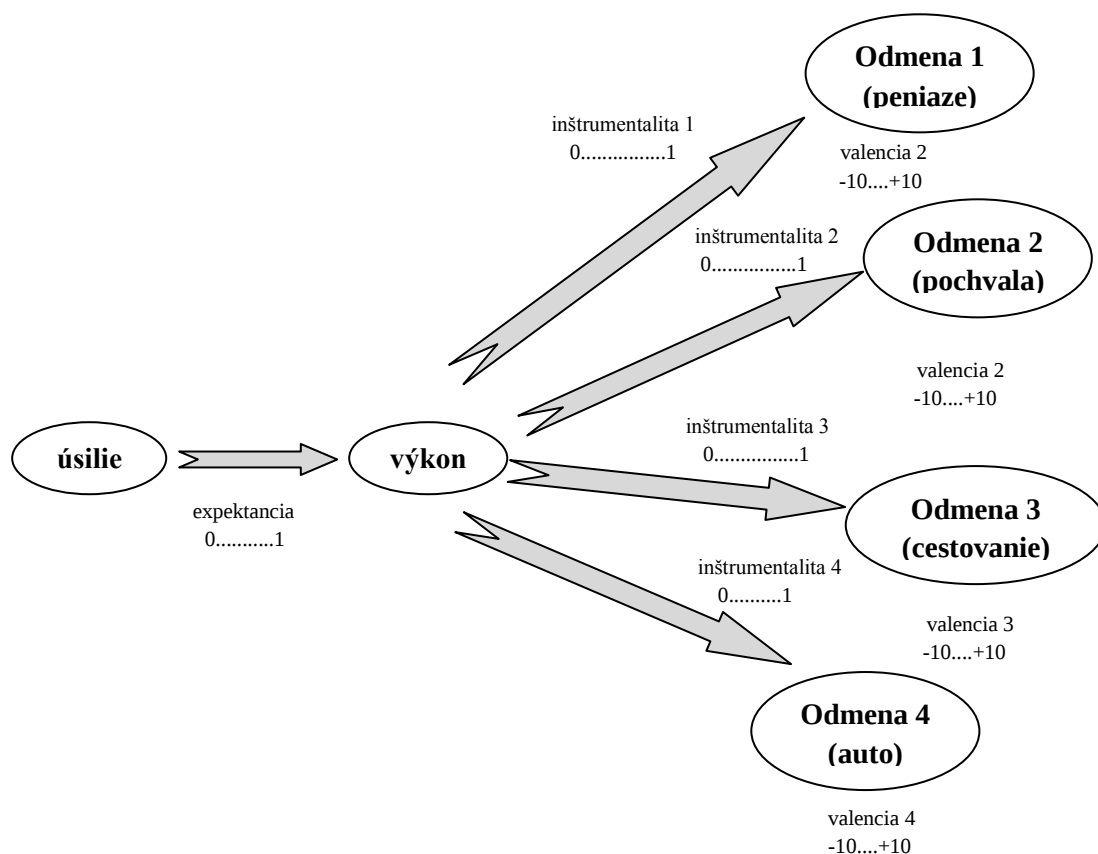
³⁶ srov. Fuchsová, K. Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 36.

³⁷ Bělohlávek, F.: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s. 186.

Valencia (V) – teda subjektívna hodnota odmeny pre pracovníka. Pracovník môže pripisovať väčšiu hodnotu finančnej odmene a menšiu pochvale od nadriadeného. Valencia dosahuje hodnoty od – 10 cez 0 do + 10, pričom zápornú hodnotu má vtedy, ak si zamestnanec odmenu neželá (napr. povýšenie mu prinesie iba povinnosti navyše), nulovú hodnotu dosahuje v prípade, že pracovníkovi na odmene príliš nezáleží a kladnú hodnotu ak pracovník o odmenu stojí.³⁸ Podľa Fuchsovej a Kravčákovej manažér by mal tieto premenné poznať, pozitívne ich ovplyvňovať a rovnako by mal poznať vzťah premenných k intenzite, miere úsilia (M), ktorý vyjadruje vzorec³⁹:

$$M = E \times I \times V$$

Preto, aby pracovník vyvinul úsilie musí byť toto nasledované primeraným výsledkom, výsledok musí byť vyjadrený odmenou a odmena musí mať pre pracovníka význam.⁴⁰



Obr. č. 3 Schématické znázornenie Teórie expektancie

³⁸ srov. Bělohlávek, F.: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s. 186.

³⁹ Fuchsová, K. Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 36.

⁴⁰ srov. Bělohlávek, F.: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s. 187.

„Vroomovo pojetí vychází z širokého pohledu na problém: svůj výkon zvyšuje jedinec tehdy, když mu to přináší zisk jakékoli hodnoty (peníze, uznání, jistotu atd.). Na dosažení této hodnoty vynakládá tím větší úsilí, čím je daná hodnota pro něj atraktivější.“⁴¹

Vroomova teória expektancie vyjadruje vzťah motivácie (priebeh a silu) k určitej aktivite. Výskum dokázal, že táto teória platí však len u určitej skupiny ľudí „s racionálnym spôsobom uvažovania a vnútorným miestom kontroly (tito ľudia veria, že život je predovšetkým v ich rukách a vonkajšie vplyvy majú menší význam). U ľudí so silnou emocionálnosťou, nevedomou motiváciou a ľudí s vonkajším miestom kontroly je táto teória menej presná.“⁴² Napriek tomu „na Vroomovej teórii je najpríťažlivejšie to, že rozlišuje význam rôznych individuálnych potrieb a motivácií. Tým sa vyhýba značným zjednodušeniam, ako je tomu u teórie Maslowa a Herzberga. Zdá sa preto mnohým realističnejšie. Je kompatibilná s koncepciou shody cieľov: Ciele jednotlivcov sa síce líšia od cieľov organizácie, je možné ich však harmonizovať. Táto teória je navyše plne konzistentná s systémom riadenia podľa cieľov. Predpoklad, že očakávanie hodnoty je rôzne nejen u jednotlivých osôb, ale mení sa tiež v priebehu času a podľa miesta, zodpovedá skutočnému životu mnohým viac. Tento predpoklad je tiež v súlade s myšlienkou, že úlohou manažera je vytvárať za všetkých situácií prostredie, priaznivé pre dosahovanie vysokej výkonnosti.“⁴³

1.1.4 Teória stanovovania cieľov

Teória, ktorú vypracovali Latham a Lock v roku 1979 je založená na predpoklade, že motivácia ľudského konania je založená na cieľoch. Ide o stotožnenie sa pracovníka s cieľmi, pričom túto podmienku podmieňujú vnútorné a vonkajšie činitele. Ako vonkajšie činitele vystupujú stanovovanie cieľov a kontrola ich plnenia organizáciou. Latham a Lock uvádzajú, že ciele majú byť špecifické (konkrétne), dostatočne náročné a na ich stanovovanie sa má podľa možnosti podieľať pracovník. Autori tiež uvádzajú, že je potrebné poskytovať pracovníkovi spätnú väzbu o plnení cieľov a zároveň stimulovať pracovníkov k súťaživosti pri ich dosahovaní.⁴⁴ Stotožnenie pracovníkov s cieľmi

⁴¹ Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha, 1992, s. 73.

⁴² Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 144.

⁴³ Koontz, H. Weihrich, H.: Management, East Publishing, Praha, 1998, s. 449.

⁴⁴ srov. Fuchsová, K. Kravčáková, G: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 37.

organizácie, na ktorých stanovovaní sa podľa možností podieľali pomáha dosahovať náročnejšie ciele. „Pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepším výkonům než cíle snadné.“⁴⁵ Dosahovanie cieľov musí byť podľa Lathama a Locka podporované i vedením a radami. Z tohto prístupu vychádza riadenie podľa cieľov – management by objectives. Pri ňom je najdôležitejšie dosahovanie súhlasu, podpora pracovníkov a spätná väzba.⁴⁶ Z teórie stanovovania cieľov vychádzajú manažéri pri riadení pracovného výkonu, rozdeľovaní úloh či pri hodnotení práce podriadených.

1.1.5 Motivačné typy zamestnancov

Pri motivácii zamestnancov nejde len stimulačné prostriedky, ale i o metódy riadenia, ktoré uplatňuje organizácia pri každodennej činnosti. „Takže stimulačné prostriedky a metódy manažmentu možno považovať za stimulátory výkonu i výkonnosti jednotlivcov a pracovných kolektívov. Z dôvodu účinnej a pritom nenákladnej stimulácie je dôležité ovplyvňovať u pracovníkov práve tú oblasť pracovnej aktivity (výkon, tvorivosť, sebarozvoj, atď.), ktorá je dôležitá pre organizáciu i pracovníka.“⁴⁷ Podnety k práci existujú aj bez pričinenia manažérov a možno teda nechať práci a stimulácii k práci voľný priebeh, alebo postupovať formou pokusu – omylu, teda využívať rôznu paletu motívov na základe znalosti teórie motivácie a čakať na reakcie zamestnancov. Ani jeden z týchto postupov však nie je príliš efektívny. Iný možný prístup je **manažment pracovnej motivácie**, ktorý možno definovať ako „proces, v priebehu ktorého dochádza – na základe poznania rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie – k výberu a uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov.“⁴⁸ Ak má byť tento proces účinný, manažéri musia poznať charakteristiky osobností svojich spolupracovníkov, aby dokázali identifikovať ich silné a slabé stránky a na základe týchto znalostí rozhodli, ktoré aktivity majú byť dominantne ovplyvňované. Výber stimulov bude potom adresný a pozitívne ovplyvní motivačnú štruktúru.⁴⁹ Ukážkou, ako možno identifikovať charakteristiky osobností spolupracovníkov sú **základné motivačné typy zamestnancov podľa Heckhausena**,

⁴⁵ Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 15.

⁴⁶ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 15–16.

⁴⁷ Fuchsová, K. Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 26.

⁴⁸ tamtiež. s. 77.

⁴⁹ srov. Fuchsová, K. Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 36.

ktorý pri svojich prácach vychádzal z Maslowovej teórie potrieb a zistil, že „pri určovaní motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možno rozlišit dva základní **typy osobností z hlediska motivačních vlivů**, které u nich převládají. První typ sa vyznačuje tím, že u něj převažuje v motivaci k výkonu **víra v úspěch**. Druhý typ se vyznačuje tím, že v motivaci k výkonu převažuje **obava z neúspěchu**.⁵⁰ Typ zamestnanca sa dá pomerne ľahko identifikovať na základe týchto charakteristík⁵¹:

Pre osobnosti 1. typu je charakteristické, že:

- vytyčujú si realistické, primerane náročné, ale dlhodobejšie ciele,
- sú pružnejšie v zmene cieľa,
- stavajú sa k budúcnosti aktívne

Pre osobnosti 2. typu je charakteristické:

- kladú si veľmi nízke, alebo naopak veľmi vysoké ciele,
- zotrvávajú na vytýčenom cieli,
- k budúcnosti pristupujú opatrne a s obavami

Manažér, pokiaľ dokáže identifikovať jednotlivé typy zamestnancov, môže „napr. u 2. typu obavu z neúspechu snižovať do značnej miery častejším zprostředkovaním „zážitku z úspěchu“ (pochvalou, přijetím jejich návrhu, snížením pocitu nejistoty při zadávání pracovního úkolu apod.).“⁵² Presným a adresným stimulovaním zamestnancov zvyšuje manažér identifikáciu zamestnancov s organizáciou (s jej cieľmi a hodnotami). Jej význam, hoci sa nepreukázala väzba s efektivitou organizácie, vidí mnoho autorov v jej pozitívnom vplyve na výkonnosť a spokojnosť zamestnancov. K aktivitám, ktorými možno ovplyvňovať výkonnosť prostredníctvom identifikácie zamestnancov s organizáciou patria i:

- rozvíjanie pocitu vlastníctva participáciou zamestnancov na rozhodovacích procesoch

⁵⁰ Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 171.

⁵¹ srov. Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 171–172.

⁵² Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 171–172.

- tvorba pocitu „práce ako vzrušujúcej záležitosti“ sústredením sa na vnútorné motivačné faktory: zodpovednosť, úspech, uznanie a tiež ochotou manažérov delegovať právomoci a tým umožňovať svojim zamestnancom maximálne využívať a rozvíjať ich schopnosti a zručnosti.⁵³

Rozličné činnosti zamestnancov sú motivované rôznymi motívmi. Napriek tomu je možné považovať jeden motív za spoločný, a to motív výkonu (motive of achievement). Tento motív vyjadruje túžbu po dosiahnutí úspechu, teda niečoho, čo by okrem subjektívneho uspokojenia vyvolalo i obdiv a úctu okolia, čo priamo vedie k evaluácii ega, teda zvýšeniu vlastnej hodnoty.⁵⁴ Pracovná činnosť nie je len zdrojom obživy, ale i prostriedkom uspokojenia zo samotného priebehu práce, z dosiahnutých výsledkov, z ocenenia pracovného výkonu, zo sociálneho postavenia a prestíže nositeľa profesie, z medziľudských vzťahov. Pri štúdiu otázky čo ľudia od svojej práce chcú sa ukázalo, že materiálne zabezpečenie, dobrý plat je rozhodujúci len v tých prípadoch, keď výsledok práce zaisťuje základné existenčné minimum zamestnanca a jeho rodiny. Ľudia od svojej práce očakávajú spoločenské uznanie, spoločenské postavenie, možnosť odborného rastu, možnosť iniciatívy. Jedinec prostredníctvom práce dosahuje plnenie svojich potrieb spojených so stavom spokojnosti. Motiváciu k výkonu u zamestnancov zvyšuje pocit, že si ich organizácia váži a oceňuje ich. Znamená to investovať do ich úspechu, dôverovať im, posilňovať ich právomoci, alebo poskytnúť im príležitosť podieľať sa na záležitostiach, ktoré sa ich týkajú.⁵⁵

⁵³ srov. Fuchsová, K. Kravčáková, G: Manažment pracovnej motivácie, Iris, Bratislava, 2004, s. 26–27.

⁵⁴ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 21.

⁵⁵ srov. tamtiež, s. 21.

2 Pracovní výkon a výkonnost'

Pojmy výkon a výkonnost' sú pre organizáciu, podnikateľský subjekt i samotnú prácu manažérov kľúčové. Často sa však stretávame so vzájomným zamieňaním týchto pojmov a preto problematika potrebuje ďalšie diskusie a zjednotenie terminológie.⁵⁶

Jedna z definícií hovorí, že pracovní výkon je „výsledok určité pracovnej činnosti človeka dosiahnutý v danom čase a za daných podmienok“⁵⁷ Iná definícia popisuje termín pracovného výkonu širšie. **Pracovní výkon** sa podľa nej „vzťahuje ke stupni plnení úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.“⁵⁸ Hovorí teda o tom, že pracovní výkon nie je len výsledok pracovnej činnosti dosiahnutý v čase a za určitých podmienok, ale že je za danej situácie výsledkom spojenia a vzájomného pomeru úsilia, schopností a vnímania role (vnímania úloh).⁵⁹ Koubek v definícii menuje tri zložky výkonu:

- **úsilie** je pritom „odrazem motivace a týká se množství energie (fyzické, nebo duševní) vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Jde o dosti proměnlivou veličinu. Úsilí kolísá nejen v souvislosti se stavem, v němž se pracovník momentálně nachází (např. nemoc, nálada), ale i v souvislosti s povahou úkolu. Přitom **pracovní výkon nemusí být vždyú měrný vynaloženému úsilí, zejména nejsou-li přítomny potřebné schopnosti, nebo nepochopí-li pracovník svou roli, svůj úkol.**“⁶⁰
- **schopnosti** sú „osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. Zpravidla se v čase příliš nemění a jejich vývoj nebývá zpravidla příliš dramatický. K úspěšnému či přijatelnému vykonávání každé konkrétní práce musí existovat určitá minimální úroveň schopností, především znalostí a dovedností. Zejména tedy **úroveň**

⁵⁶ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2007, s. 11.

⁵⁷ Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 12.

⁵⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 212.

⁵⁹ srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 212.

⁶⁰ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 212.

znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu.⁶¹

- **vnímanie role či úlohy** „se vzťahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. Jde tedy o **míru pochopení role či úkolu.**“⁶²

K úspěšnému pracovnímu výkonu je potřebné, aby boli přítomné všechny tři složky pracovního výkonu a aby boli přítomné vo vhodnom vzájomnom pomere.⁶³

Pracovní výkonnost' je „obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci.“⁶⁴ Wagnerová popisuje výkon i výkonnost' podobnými složkami (předpoklady). Rozlišuje subjektivně a objektivně předpoklady, kterými je výkonnost' ovlivněna. „Mezi subjektivní předpoklady se řadí tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti. Mezi objektivní podmínky patří objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracovišť a neobvyklé situační vlivy.“⁶⁵

2.1 Vzťah motivácie a výkonnosti.

Pracovní stimulácia je neoddeliteľnou súčasťou vedenia ľudí. Vyššie spomenuté teórie motivácie nám dávajú odpovede na otázky ako a prečo sa ľudia chovajú v rôznych podmienkach pracovního procesu a ako túto skutočnosť ovplyvňuje individualita jedinca, hoci ide len o hypotetické konštrukcie charakterizujúce ciele a príčiny ľudského chovania.⁶⁶ Vzťah motivácie a výkonu nie je v súlade s Yerkes – Dodsonovým zákonom lineárny, ale má podobu obráteného U. K maximálnemu výkonu nevedie podmotivovanie ani premotivovanie, ale optimálna motivácia.⁶⁷ Pričom škála motivácie je „značne interindividuálne proměnlivá například v závislosti od temperamentu, stability osobnosti, neuroticity. Lze říci, že jeden stejný podnět (například tedy výsledek

⁶¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 212.

⁶² tamtéž, s. 212.

⁶³ srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 212.

⁶⁴ Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 12.

⁶⁵ tamtéž, s. 12.

⁶⁶ srov. Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 171–172.

⁶⁷ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 18.

hodnocení) může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u jiného k motivaci nízké, nebo nadměrné).⁶⁸ Úlohou manažera je získat přehled o motivačních faktorech vhodných pro použití v jeho kolektíve. Je teda individuálny prístup.⁶⁹ Pri motivovaní k pracovnému výkonu platia z pohľadu manažera niektoré „obecně platné postuláty, například:

- Nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera.
- Pracovníci musejí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce.
- Zaměstnanec je přesvědčen, že nepracuje pro podnik, ale že k podniku patří – jde o ztotožnění se s podnikem.
- Důvěra manažera zvyšuje iniciativu zaměstnanců.
- Motivaci zvyšuje spoluúčast zaměstnanců na rozhodování.
- Manažer neustále nachází faktory individuální motivace pracovníků.
- Úspěch podniku je závislý na úspěchu jednotlivých zaměstnanců.
- I drobný úspěch, ocenění a pochvala jsou zdrojem zvýšení motivace a sebedůvěry zaměstnance.
- Namísto kritiky poskytují manažeři pracovníkům zpětnou vazbu.
- Většina lidí chce tvořivě, produktivně a kvalitně pracovat.⁷⁰

Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí. V praxi se projevuje schopností chápat druhé, řídit interakce mezi spolupracovníky a dokázat je orientovat na rozvoj vlastních vědomostí a dovedností.⁷¹ Rozličné činnosti sú motivované rôznymi motívmi. V činnosti ako takej sa však prejavuje mimo ďalších motívov jeden motív spoločný, a to motív výkonu (motive of achievement). Tento motív vyjadruje všeobecne túžbu po dosiahnutí úspechu, teda niečoho, čo by okrem subjektívneho uspokojenia vyvolalo i obdiv a úctu sociálneho okolia, čo priamo vedie k evaluácii ega, teda zvýšeniu vlastnej hodnoty. Motív výkonu sa uplatňuje všeobecne v situáciách, ktoré sa dajú označiť ako **ego-angažované** situácie. Rovnaká situácia má na jedinca, ktorý ju hodnotí ako príliš náročnú a svoje vyhliadky na úspech ako malé, vplyv inhibičný, zatiaľ čo na jedinca, ktorý situáciu hodnotí ako priaznivú pre dosiahnutie úspechu má vplyv aktivizujúci,

⁶⁸ Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 18.

⁶⁹ srov. Vodák, J. Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Grada, Praha, 2007, s. 88.

⁷⁰ Vodák, J. Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Grada, Praha, 2007, s. 88–89.

⁷¹ tamtéž, s. 88–89.

excitačný.⁷² Dá sa povedať, že jeden rovnaký podnet (napríklad výsledok hodnotenia) môže viesť k rozdielnym úrovňam výslednej motivácie (u jedného k optimálnej motivácii, u iného k motivácii nízkej, alebo nadmernej). Pri náročných a zložitých prácach je kvalita výkonu skôr poškodená vznikajúcim napätím, ako je tomu pri prácach jednoduchých. Každodenný život to potvrdzuje. Intenzívna motivácia spôsobí trému pri skúške a neschopnosť prehovoriť. U jednoduchých výkonov (operátor zadávajúci dáta, manuálne činnosti) zvyšuje motivácia kvalitu výkonu. Tu zhruba platí, že čím vyššia motivácia, tým vyšší je i výkon. „Se vzrůstající intenzitou motivace od optima dále klesá výkonnost a vzniká podrážděnost, neklid, neschopnost realxace, poruchy spánku, úzkost, panika, deprese a úplná ztráta výkonnosti ať zablokování se, zhroucení.“⁷³

Niektoré motivačné faktory a ich vzťah k výkonnosti:

Mierna úzkosť - výkonnosť uľahčuje. Silná úzkosť ju naopak ochromuje. „Pro zdravého člověka je mírnější úzkost a strach faktorem, který zvyšuje jeho aktivitu, jeho pracovní motivovanost, stimuluje jeho poznávací a sebevýchovné zájmy. Úzkost je nerovnovážný stav, který v nás probouzí úsilí udělat něco pro zpevnění či obnovení rovnováhy, sebejistoty, pro posílení kladné emoční sféry. Člověk bez úzkosti je spokojený, klidný a citově vyrovnaný a tím, že není nositelem úzkosti, nenosí v sobě ani výzvu k aktivitě, která z úzkosti vyplývá.“⁷⁴

Mzda – „Herzberg ji sice řadí do faktorů hygieny (jde podle něj o satisfaktory), ale v empirických průzkumech se prokázalo, že mzda často působí také jako motivátor. Tuto skutečnost lépe pochopíme, uvědomíme-li si, že v racionálním mzdovém systému musí být obsažena vazba mezi mzdou a oceněním pracovního výkonu. Je-li ocenění pracovního výkonu a stupeň uznání spojen s odpovídající mzdou, působí tato mzda zprostředkovaně jako podnět k výkon; proto se často uvádí, že mzda má v tomto smyslu také částečně funkci motivátoru. To platí zejména tehdy, když dodatečná mzdová ocenění jsou vedením interpretována jako formy pochvaly, ocenění a uznání pracovního výkonu a kvality zaměstnance.“⁷⁵

Druh a charakter vykonávanej práce – „Pracovní spokojenost obecně příznivě ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální status,

⁷² srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 21.

⁷³ Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 18–19.

⁷⁴ tamtéž, s. 19.

⁷⁵ Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 173.

je rozmanitá, relativně nezávislá a pracovník má zpětnou vazbu o výsledcích. Vyšší kvalifikace umožňuje vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a s větší možností seberealizace.⁷⁶ V nadváznosti na Maslowovu hierarchii potřeb druh a charakter práce korešponduje s nejvyšší potřebou seberealizace.

Pracovní postup – ide o kariérny pohyb, pričom tieto pojmy úzko súvisia s riadením kariéry. „Mnohé zklamání a nespokojenost vzniká z toho, že nejsou splněna očekávání pracovníků vůči firmám a očekávání firem vůči pracovníkům. Pracovníci jsou demotivováni, protože nevidí perspektivu dalšího růstu, nemají možnost rozvoje, nevidí smysl v tom, co vykonávají, a propadají rutině. Firmy jsou pak překvapené, když lidé odcházejí jinam. Jindy s údivem zjišťují, že nejsou připraveni nástupci na uvolňované pozice a pracně je pak hledají na trhu práce. Takovým nesnázím lze předejít systémem rozvoje kariéry.“⁷⁷

Spôsob vedenia pracovných skupín – je úzko spojený s osobnosťou manažéra a so štýlom vedenia. Priaznivé faktory výkonnosti sú:

- zameranie manažéra na svojich podriadených (záujem o ich prácu, podpora odborného rastu, akceptovanie názoru na spôsob vykonávanej práce, neformálna komunikácia s podriadenými, kladná spätná väzba, priateľské jednanie atď.);
- participatívne riadenie (podriadení viac ovplyvňujú vlastnú prácu, podieľajú sa rozhodnutiach, vyjadrujú sa k zámerom a cieľom pracovnej skupiny a pod.)
- relatívna nezávislosť a samostatnosť, možnosť ovplyvňovať pracovné tempo, usporiadanie práce⁷⁸

Pracovní skupina – výkonnosť zamestnanca súvisí i s tým, ako sa cíti v kolektíve spolupracovníkov. „Přízpůsobení pracovníka se netýká jen práce samé, ale spíše práce, jak se provádí ve společenství pracujících. Lidé se cítí v pracovní skupině dobře, jestliže jim zajišťuje lepší uspokojení jejich potřeb; skupina má pak větší soudržnost, což vede k vysoké pracovní morálce. Spokojenost pracovníků není jen funkcí situace, ale také funkcí uspokojení potřeb. Jelikož lidské vztahy v pracovní skupině jsou významnou potřebou, má soudržná skupina velkou přitažlivost pro své členy.“⁷⁹

⁷⁶ Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 20.

⁷⁷ Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 382.

⁷⁸ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 21.

⁷⁹ Homola, M: Motivace lidského chování, Státní pedagogické nakladatelství, Praha, 1972, s. 318.

Fyzikálne podmienky práce – ich význam narastá, pokiaľ sú nepriaznivé. Ide o hlučnosť, osvetlenie, teplotu a vlhkosť vzduchu, prúdenie vzduchu, prašnosť, vibrácie, farebné riešenie priestoru. Do tejto skupiny sa niekedy zaraďuje i usporiadanie pracoviska (boxy, hala, kancelária a pod.)⁸⁰ Pracovné prostredie je determinované charakterom práce, technologickými postupmi a technickými prostriedkami a hoci dokáže človek pracovať aj vo veľmi nepriaznivých podmienkach, takéto podmienky prostredia stupňujú pracovnú záťaž. Pracovník tak musí vynakladať časť úsilia na eliminovanie vplyvov prostredia a pri dlhodobom pôsobení nepriaznivých podmienok je nutné rátať s jeho zdravotným, alebo morálnym poškodením. Náročná adaptácia na nepriaznivé pracovné prostredie vyvoláva u zamestnanca nespokojnosť, až odpor, ktorý sa spravidla odráža i na jeho vzťahu k organizácii.⁸¹

„Obecná teorie motivace k práci jako součást psychologie přináší celou řadu teorií pracovní motivace, které představují více, či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu. Velmi často se odlišují i rozdílnými východisky a specifikacemi příčin lidského chování v určitých situacích. K tomu, aby se mohly stát určitým návodem pro praktické uplatňování jejich závěrů ve vedení lidí v managementu organizací je nutné, aby byly použitelné v takové formě, která je realizovatelná vedoucím zaměstnancem v běžné řídicí činnosti.“⁸² Ako som spomínal v úvode kapitoly, snom každého vedúceho pracovníka je vysoko motivovaný a vysoko výkonný zamestnanec. Ovpľyňovanie a stimulácia, tj. motivácia zamestnancov je súčasťou riadenia pracovného výkonu a výkonnosti pracovníkov. V tejto súvislosti a s ohľadom na cieľ tejto diplomovej práce je preto potrebné venovať sa i vybraným pojmom a teórii pracovného výkonu a výkonnosti.

2.2 Riadenie pracovnej výkonnosti

Problematika procesov managementu výkonnosti sa v posledných rokoch dostala do popredia záujmu. Poskytuje totiž ďaleko integrovanejší a sústavnejší prístup k riadeniu výkonnosti ako skorší prístup izolovaných a často neadekvátnych schém hodnotenia výkonu a hodnotenia pracovných výsledkov. Riadenia výkonnosti je totiž založené na princípe vedenia na základe súhlasu, alebo akejsi zmluvy skôr než na vedenie

⁸⁰ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 21.

⁸¹ srov. Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 230.

⁸² Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 168.

prostredníctvom príkazov. Tento prístup kladie dôraz na rozvoj a iniciáciu vlastných pracovných plánov rovnako ako na integráciu záujmu spoločnosti so záujmami jedinca. Môže totiž hrať veľkú úlohu v zabezpečení množstva personálnych procesov a celkovo prispieť k efektívnosti organizácie. Riadenie výkonnosti predstavuje spôsob riadenia a motivácie pracovníkov na základe cieľov charakterizovaných na základe prevažne **kvantitatívnych výkonových ukazovateľov**. Tieto ukazovatele sú pritom nielen finančné, ale i ďalšie zachytávajúce uspokojenie zákazníka, kvalitu výstupu, dĺžku inovačného cyklu, priebežnú procesnú dobu a pod. riadenie výkonnosti predpokladá jasné individuálne a organizačné ciele založené na finančných i ďalších ukazovateľoch, ktoré podporujú dosiahnutie dlhodobej stratégie firmy, transparentný systém hodnotenia z viacerých zdrojov, explicitný vzťah medzi jednotlivými zložkami hodnotenej výkonnosti (finančné ciele, ciele v oblasti učenia a osobného rastu) a zodpovedajúcimi mechanizmami odmeňovania (základné, variabilné, zvláštne a pod.).

Charakteristické pre systém riadenia výkonnosti je spravidla i to, že na formulácii cieľov výkonnosti sa podieľajú i samotní pracovníci, čo zabezpečuje vysokú akceptáciu hodnotenia.⁸³ Riadenie výkonnosti je teda komplexný systém presahujúci klasické hodnotenie výkonu a zasahujúce do všetkých funkcií managementu. Riadenie výkonu je proces zaoberajúci sa efektívnosťou jednotlivca, tímu a organizácie. Je to spôsob, ktorý sa snaží získať od všetkých čo najlepší výkon a motivovať zamestnancov k dosiahnutiu organizačných cieľov. Na viac k hodnotenie výkonu používa riadenie výkonu celý rad ďalších zlepšovacích techník.

Typické rysy systému riadenia výkonu sú⁸⁴:

- jasná väzba na organizačné ciele
- zreteľné previazanie s popisom pracovného miesta
- prísny a objektívny proces hodnotenia
- dôraz na individuálne rozvojové plány
- permanentné hodnotenie
- väzba hodnotenia na mzdu

Riadenie výkonnosti sa zaoberá spojenými pracovnými postupmi, managementom, rozvojom a odmeňovaním. Môže sa stať mocnou integračnou silou, ktorá zaisťuje, že

⁸³ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 31–33.

⁸⁴ srov. Foot, M., Hook, C.: Personalistika, Computer Press, Praha, 2002, s. 250–251.

tieto postupy sú spoločne spojené správnou formou ako základná časť prístupu riadenia ľudských zdrojov, ktorý je praktizované každým managerom v organizácii. Riadenie výkonnosti je integrujúci proces systému riadenia, ktorý je prepojený predovšetkým s výkonnosťou organizácie ako celku, ale i s ďalšími procesmi, ako je rozvoj schopností a kompetencií, rozvoj efektívnosti riadenia, riadenia odmeňovania a ďalšími.⁸⁵

2.3 Riadenie podľa cieľov (MBO)

Ako som v kapitolách týkajúcich sa teórií motivácie uviedol, k metóde sa vzťahujú motivačné teórie zamerané na stanovovanie cieľov (teória stanovovania cieľov Lathama a Locka) a na očakávania pracovníkov (Vroomova teória expektancie). Technika riadenia podľa cieľov (MBO – **Management By Objectives**) je založená na dosiahnutí dohody medzi manažérom a jeho podriadeným na cieľoch a výkonových normách, na základe ktorých bude potom zamestnanec hodnotený. Technika bola „vytvorená v 50. letech na základě děl Petera Druckera (The Practice of Management) a Douglaše McGregora (The Human Side of Enterprise) a v súčasnosti je praktikovaná v rôznych aplikáciách po celom svete.“⁸⁶ Je to metóda, pri ktorej „pracovník uzavře se svým nadřízeným dohodu o hlavních cílech své práce na určité období, je stanoven plán, jak a kdy budou cíle plněny, jsou vymezena kritéria k hodnocení toho, zda je cílů dosaženo a pravidelně se hodnotí realizace cílů, a to až do termínu, kdy končí sjednaná lhůta. Tehdy je zhodnocena míra splnění cílů a uzavřena dohoda na příští období.“⁸⁷ Metóda „aktivuje postoj samozřejmějnosti a vědomí samostatnosti, usnadňuje objektivní posouzení výkonu a zajišťuje osobní nezávislost pracovníka před manipulacemi. Její handicap spočívá v „rigorositě zadání a v hodnocení výkonu“. Přesto je tato metoda vynikající pobídkou, soudí Harlender.“⁸⁸ Častejšie sa používa pre hodnotenie manažérov a špecialistov a jeho postup je nasledujúci:

1. „Stanovení (raději však dohodnutí) jasných a přesne definovaných a termínovaných cílů práce, jichž má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.

⁸⁵ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 34.

⁸⁶ Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 103.

⁸⁷ Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 263

⁸⁸ Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, Management Press, Praha, 1992, s. 237.

5. Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
6. Stanovení nových cílů.“⁸⁹

Teoreticky platí, že „MBO podněcuje pracovníka k rozvoji a přispívá k úspěchu nadřízeného, organizační jednotky a zaměstnavatele. Platí to ale jen tehdy, když MBO praktikuje „kaskádové“ určení cílů z úrovně organizace, přes organizační jednotkou až po jednotlivce.“⁹⁰ Klíčovým slovem při použití metody MBO je cíl. Ten charakterizuje konečný stav, který má být dosažený. Pracovní cíle se týkají výsledku, který má být dosažený či už jedincem, nebo týmem, či podnikem. Na úrovni jedinca se cíle vztahují na hlavní činnosti a hlavní ukazovatele úspěšnosti v nich. Jedná se o individuální cíle daného pracovníka, tak i o ty, které jsou součástí práce týmu, úseku a pod. Je třeba rozlišit cíle dlouhodobé a cíle, které jsou spojené s krátkodobějšími projekty. Vždy je třeba rozlišovat podle priority daného projektu, protože je cíl pro daného jedinca a pro splnění jeho podílu na práci podniku důležitý. Cíle by neměly být samozřejmé, ani na druhé straně nedosažitelné. Primeraná míra „výzvy“ je vhodná. Cíle mohou mít podobu kvantifikovaného výstupu, nebo cíle zlepšení, například snížit v rámci úspor náklady úseku o 15 % v průběhu roku; zvýšit prodej o 2 % měsíčně; dokončit montáž nové výrobní linky do 1. máje a pod. Stále cíle se týkají opakujících se a trvalých rysů práce.⁹¹

Při vytváření „dobrých cílů“ je možné se orientovat tak, že budeme mít na paměti anglický výraz SMART (je to sice výraz mnoha významů, v této souvislosti bychom však mohli použít české „chytrý“ nebo „inteligentní“). Jejich jednotlivá písmena charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů:

S (specific/stretching) = konkrétní a náročné, tedy jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podnětné.

M (measurable) = měřitelné, tedy vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz.

A (achievable) = dosažitelné, tedy podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedinca.

⁸⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 219.

⁹⁰ Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, C.H.Beck, Praha, 2007, s. 263.

⁹¹ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 51.

R (relevant) = relevantní, odpovídající cílům organizace, tedy aby cíle jednotlivého pracovníka měly vazbu na cíle celé organizace, přispívaly k jejich dosažení.

T (time – framed) = časově určené, tedy termínované, aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy.⁹²

Niekedy sa tiež môžeme stretnúť so skratkou KARAT, ktorá znamená, že ciele majú byť konkrétne, ambiciózne, reálne, akceptovateľné a termínované.⁹³ Stanovovanie cieľov podľa princípu SMART, alebo KARAT je v prípade riadenia podľa cieľov je pre organizáciu najefektívnejšie ak sa týka všetkých pracovníkov. „Postup stanovování individuálních cílů by měl zahrnout všechny pracovníky organizace, přičemž dohodnuté cíle mohou být sepsány. Takováto „písemná dohoda“ vede obvykle k tomu, že jak nadřízený, tak pracovník se snaží o dokonalejší zachycení podstaty cíle a pracovník jej pociťuje jako více závazný.“⁹⁴ Závazné stanovenie cieľov na určité obdobie však neznamená, že ciele nemôžu byť na základe nových skutočností zmenené. Každá zmena musí byť však vysvetlená a prevedená rovnakým spôsobom akým boli stanovené pôvodné ciele.⁹⁵ Vytváranie cieľov nie je len spoločným procesom, ale aj procesom interaktívnym.

„Dalším krokem řízení podle cílů je zpětná vazba – hodnocení. Je prováděno pravidelně a nadřízený s podřízeným při něm srovnávají výsledky s dohodnutými cíli.“⁹⁶ Lee Iacocca (výkonný riaditeľ Chrysler Corporation) v tejto súvislosti hovorí, že nie je dobré zasahovať príliš skoro, keď manažer vidí, že pracovník si nepočína správne. Podľa Iacocca je lepšie ak ľudia prídu na správne riešenie sami. Je totiž dokonca možné, že nakoniec objavia ešte lepší spôsob riešenia, než by pôvodne volil ich nadriadený.⁹⁷

O výhodách, ale i nevýhodách tejto metódy píše Bělohlávek. Totiž, zavedenie metódy riadenia podľa cieľov v organizáciách „obvykle brzy vyvolalo pozitivní odezvu. Zvýšilo se úsilí pracovníků, omezilo se množství konfliktů a stížností, zlepšilo se klima a především vzrostla výkonnost organizace. Po zhruba dvou letech nebo později však docházelo k návratu do původního stavu a vedoucí pracovníci začínali předepsaný postup odbývat nebo vůbec od řízení podle cílů ustupovat. Zdlouhavé a administrativně

⁹² Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 220.

⁹³ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 51–52.

⁹⁴ Bělohlávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 103.

⁹⁵ srov. Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, Praha, 2008, s. 52.

⁹⁶ Bělohlávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 103.

⁹⁷ srov. Bělohlávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 104.

náročné přidělování úkolů po nějaké době totiž manažery unavilo a tak se vraceli ke svým původním praktikám. Pokud budeme dále uvažovat o faktorech, které ovlivňují dočasnou úspěšnost metody, nemůžeme opominout ani působení hawthornského efektu – lidé jsou motivováni, protože cítí, že se zúčastňují něčeho nového, co dosud v organizaci nebylo.⁹⁸ Napriek tienistým stránkam metódy riadenia podľa cieľov je možné v rámci hodnotenia dohodnúť s podriadenými také ciele na nasledujúce obdobie, ktoré umožnia manažérovi delegovať prácu na podriadených a obohacovať prácu podriadených, tak aby bola pre nich motiváciou, vychádzajúcou z Herzbergovej dvojfaktorovej teórie. Zároveň je prostredníctvom MBO možné objektívne zhodnotiť splnenie, alebo nesplnenie delegovaných úloh a cieľov. Metóda riadenia podľa cieľov je i z tohto dôvodu vhodná pre manažérsku hru, ktorá je cieľom tejto práce.

⁹⁸ Bělohlávek, F.: Organizační chování, Rubico, Olomouc, 1996, s. 82.

3 Delegovanie a obohacovanie práce

Pri úvahách o možnosti motivácie zamestnancov vychádzam z Herzbergových poznatkov, ktoré sa stali základom pre obohacovanie práce. Navrhovaná manažérska hra je preto postavená na obohacovaní práce, pričom k najobvyklejším spôsobom obohacovania práce patrí delegovanie právomocí. Pri ňom „nadřízený podle svého uvážení deleguje určité pravomoci a odpovědnosti svého pracovního místa (své funkce) jednomu či více pracovníkům. Záleží tedy na rozhodnutí nadřízeného a pravomoci jsou obvykle poskytovány spíše dočasně, účelově a podmíněně a jsou delegovány konkrétnímu jedinci.“⁹⁹

Pojem delegovanie je odvodený z latinského „delegatio“ v zmysle „odkazovať“, „vysielat’ s posolstvom“. Slovný základ je potom odvodený z latinského „lex“ (zákon) a od výrazu „legát“ (splnomocnený vyslanec pápeža) z latinského „legatus“ (vyslanec, posol). Termín ma tiež blízko k latinskému výrazu „collega“ (druh v úrade, spoluúradník) odvodeného od slova „legare“ (vysielat’, poverovať). Delegovanie teda v sebe skrýva tri hlavné významy: splnomocnenie, posolstvo a spolupráca. Prvým krokom pri delegovaní je prenos časti právomocí za zverené zodpovednosti z vedúceho pracovníka na podriadeného: manažér udeľuje „plnú moc“, s ktorou má právo podriadený pracovník mocensky disponovať. Druhým krokom delegovania je posolstvo, na základe ktorého môže splnomocnený podriadený ovplyvňovať delegované činnosti, riadiť a informovať svojich kolegov. Tretím krokom je spolupráca s vedúcim pracovníkom i s kolegami na rovnakej riadiacej úrovni tak, aby delegované povinnosti a právomoci dospeli do očakávaného cieľa.¹⁰⁰ Na delegovanie možno nazerať z dvoch uhlov pohľadu:

- delegovanie ako paradigma spolupráce manažéra s podriadenými založená na spoluzodpovednosti, spolupráci, tímovej súhre a jednote cieľov.
- delegovanie ako plánovaná manažérska technika, návody, metóda a zásady zmocňovania podriadených ich manažérom.¹⁰¹

„První bod vypovídá o vnitřní filosofii manažera, o jeho myšlení a přístupu k lidem, zatímco druhý bod je spíše technokratický přístup, který by měl být standardní manažerskou dovedností a měl by logicky navazovat na pojetí delegování jako vnitřního

⁹⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 44.

¹⁰⁰ Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 9.

¹⁰¹ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 9.

přesvědčení manažera.“¹⁰² Pre potreby tejto diplomovej práce sa budem venovať niektorým aspektom delegovania, ktoré však v rôznej miere vyplývajú z oboch pohľadov nazerania na problematiku delegovania.

3.1 Ciele delegovania

Delegovanie či už ako manažérska technika, alebo prístup manažéra k ľuďom, jeho vnútorná filozofia má niekoľko cieľov. Tým najhlavnejším je vždy „růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnosť a trvale udržateľný rozvoj firmy.“¹⁰³ Cesta k uvedenému najhlavnejšiemu cieľu vedie cez napĺňovanie dielčích cieľov, ktorými sú:

- efektívne využívanie času manažéra
- priestor k možnosti rozvíjania schopností manažéra
- možnosť rozvíjania schopností podriadených
- zvýšený pocit spoluzodpovednosti
- vyjadrenie dôvery manažéra v schopnosti podriadených
- diagnostika schopností podriadených
- objektívnejšie hodnotenie a kontrolovanie
- príprava personálnych náhrad
- sebadiagnostika manažéra¹⁰⁴
- nové nápady a prístupy
- vyhnutie sa stagnácii¹⁰⁵

Pre potreby cieľa tejto práce, teda k vytvoreniu manažérskej hry sa budem podrobnejšie venovať tým cieľom delegovania, ktoré sa týkajú podriadených.

- 1. Možnosť rozvíjania schopností podriadených** – „Manažeři musí zkoušet mnohem kreativnější přístupy. Dnešním mottem je dostat ze všech lidí, týmů a skupin to nejlepší, co v nich je. Manažeři musí účinně delegovat tak, aby se každý v rámci plnění úkolu učil a přispíval k celkovému úspěchu.“¹⁰⁶ Delegovaním sú kladené vyššie nároky na podriadených, ktoré môžu rozvíjať

¹⁰² Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 9.

¹⁰³ Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 14.

¹⁰⁴ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 14.

¹⁰⁵ srov. Bělohlávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 553–554.

¹⁰⁶ Crainer, S.: Moderní management, Základní myšlenkové směry, Management Press, Praha, 2000, s. 126.

rovnako ako manažér. Pokiaľ vyššie nároky zvládajú, posilňuje sa ich pocit kompetentnosti, zlepšujú sa ich schopnosti, zvyšuje sebavedomie a tým rastie ich vnútorná motivácia.¹⁰⁷ Na tomto predpoklade je postavená manažérska hra, ktorú budem v nasledujúcich kapitolách projektovať.

2. **Zvýšený pocit spoluzodpovednosti** – zvýšené sebavedomie, rastúca vnútorná motivácia, pocit kompetentnosti spôsobuje pocit spoluzodpovednosti za chod spoločnosti.¹⁰⁸ Delegovanie pracovných úloh a povinností vedie podriadených k väčšej zainteresovanosti v podniku.¹⁰⁹
3. **Vyjadrenie dôvery manažéra podriadeným** – delegovanie pre pracovníkov nových a náročnejších úloh spoločne s časťou právomocí ich nadriadeného je pre podriadených na jednej strane výzvou a možnosťou „ukázať sa“ a na strane druhej to pre podriadených znamená, že im je týmto vyjadrená dôvera v ich schopnosti.¹¹⁰
4. **Diagnostika schopnosti podriadených** – delegovanie umožňuje manažérovi diagnostikovať schopnosti podriadených, ktoré „má možnosť lépe zhodnotiť podľa jejich prístupu k novým delegovaným činnostem.“¹¹¹
5. **Objektívne hodnotenie a kontrolovanie** – delegovanie manažérovi pomôže podriadených hodnotiť „z širšieho zorného uhlu a odhaliť jejich mnohostranné schopnosti.“¹¹² Zároveň sa delegovaním určitej zodpovednosti a právomoci konkrétnemu pracovníkovi zjednoduší proces kontroly.¹¹³
6. **Príprava personálnych náhrad** – „Vhodným delegovaním môže manažer také pripravovať prípadné personálne náhrady – tj. mladé talenty či manažerské zálohy, jež se mohou projevit při vedení určitého projektu, kde jsou jasně definované hranice jejich odpovědností i právomocí při rozhodování.“¹¹⁴
7. **Nové nápady a prístupy** – „v řadě případů jsou manažeři natolik uvyklí některým úkolům, nebo situacím, že už pro ně není jednoduché pustit se energicky do jejich řešení s novým přístupem.“¹¹⁵

¹⁰⁷ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, 14.

¹⁰⁸ srov. tamtéž, s. 14.

¹⁰⁹ srov. Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 18.

¹¹⁰ srov. Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 554.

¹¹¹ Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 15.

¹¹² Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 18.

¹¹³ srov. Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 554.

¹¹⁴ Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 15.

¹¹⁵ Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 553.

8. Vyhnutie sa stagnácii – delegovaním je možné predísť „pasci nenahraditeľnosti“. „Skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím. Ti kteří nedelegují, jsou odsouzeni k stagnaci.“¹¹⁶

Z uvedených dielčích cieľov budú niektoré predmetom manažérskej hry, ktorej vytvorenie je cieľom tejto práce.

3.2 Postup delegovania

Aby bolo delegovanie efektívne a plnilo hlavný cieľ prostredníctvom dielčích cieľov, ako boli uvedené v predchádzajúcich kapitolách je nutné dodržať postup delegovania pozostávajúci z analýzy práce, plánovania, výberu vhodného pracovníka, správneho spôsobu zadania, primeranej podpory a kontroly delegovaných úloh.

3.2.1 Analýza práce

Výber úloh, ktoré majú byť delegované začína ich analýzou na jednotlivé komponenty.¹¹⁷ To znamená, aby mohol manažér rozhodnúť, ktoré činnosti delegovať, mal by „v prvej rade pravidelne analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení a měl by definovat ty úkoly, které může dělat jen on.“¹¹⁸ Pri takejto analýze môže byť použitá napríklad Eisenhowerova metóda triedenia priorít podľa dvoch kritérií: dôležitosť a naliehavosť. Pri tejto metóde manažér rozdelí činnosti na:

- „nejdôležitejší úkoly – **priority “A”** – pak nemůže příliš delegovat, ale musí se jim věnovat většinou sám. Vše důležité a naléhavé musí manažer řešit osobně a ihned, protože se většinou jedná o krizové situace s nákladnými či nevratnými důsledky, nebo jde o různě termínované úkoly a neodkladné problémy.
- **Priority “B”** jsou důležité, ale dají se odložit. Patří mezi ně důležité koncepční úkoly, strategické a taktické plány, budování vztahů se zákazníky, hledání nových zdrojů, nastavování procesů, vedení lidí apod. Aby se tyto priority neposunuly věčným odkládáním mezi priority “A”, je třeba jejich řešení naplánovat a lze je i zčásti delegovat kompetentním podřízeným.

¹¹⁶ Bělohlávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 554.

¹¹⁷ srov. Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 28.

¹¹⁸ Bělohlávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 558.

- **Priority “C”**, tedy naléhavé, ale méně důležité, je většinou vhodné delegovat. Některé úkoly může manažer vyřídit i sám, pokud ho například baví a nezaberou příliš času. Jedná se o různé administrativní úkony, neohlášené návštěvy, čtení zpráv, reporty, některé porady, prezentace apod.
- Čtvrtá oblast činností již není prioritní a manažer se takovým záležitostem na své úrovni vůbec nemá zabývat.¹¹⁹

Činnosti, které sa na základe analýzy dajú delegovať:

- Rutinné práce
- Práce, ktoré iní dokážu vykonať lepšie, rýchlejšie, prípadne ekonomickejšie
- Rozhodnutia, ktoré sú vykonávané najčastejšie, drobné rozhodnutia, ktoré sa opakujú, spravidla zaberajú veľkú časť dňa
- Práce, ktoré umožnia získať podriadeným získať užitočné skúsenosti
- Činnosti, ktoré oživia rutinnú prácu podriadeným
- Činnosti, ktoré učinia prácu podriadených komplexnejšiu

Činnosť, ktoré sa na základe analýzy nedajú delegovať:

- Činnosti, pri ktorých sa vyskytujú dôverné informácie
- Úlohy, ktoré sú absolútne dôležité
- Nové úlohy, na ktoré zamestnanci neboli pripravení
- Pre manažéra nepríjemné povinnosti
- Špatne definované, vágne úlohy, ktorých objasnenie by zabralo veľa času
- Činnosť, pri ktorých sa zodpovednosť vráti manažérovi¹²⁰

¹¹⁹ Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 60 - 61.

¹²⁰ srov. Bělohlávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 558–559.

3.2.2 Plánovanie delegovania

Delegovanie by nikdy nemalo prebiehať nečakane, náhodne a nekoordinovane. Nové úlohy je potrebné zabezpečiť personálne, materiálne, informačnými, či finančnými zdrojmi. Plán delegovania nie je reaktívny, ale naopak proaktívny a drží sa stanovenej taktiky a stratégie smerovania k naplneniu dlhodobých vízií.¹²¹

Takýto plán by mal postihovať:

- Cieľ úlohy
- Dĺžka termíny úlohy
- Úroveň, ktorá má byť dosiahnutá
- Potrebné rozhodnutia
- Rozsah delegovaných právomocí
- Inštrukcie, alebo príkazy, ktoré bude delegovaný oprávnený vydávať
- Prípadný rozpočet
- Spoluprácu s inými pracovníkmi
- Potrebné informácie
- Zapojenie vedúceho
- Termín kontroly
- Informovanie ďalších pracovníkov¹²²

3.2.3 Výber vhodného pracovníka

Pri výbere osoby vhodnej k delegovaniu by mal manažér postupovať opät' systematicky. Preto je nutné mať jasne stanovené požiadavky delegovanej činnosti na špecifické i všeobecnejšie osobnostné charakteristiky, napr. na jeho schopnosti, charakter, temperament, motiváciu a sebavnímanie. „Pokud manažer ví, co chce delegovat, má dobře definované výstupy i zdroje, pak už jen zbývá vybrat toho správného kolegu, většinou podřízeného, který budemít co nejlepší předpoklady přijmout delegované odpovědnosti včetně náležitých pravomocí.“¹²³ Pri výbere vhodnej osoby by mali byť brané v úvahu nasledujúce okolnosti:

- **Korešponduje delegovaná práca určitej funkcii?**

¹²¹ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 65.

¹²² srov. Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 559.

¹²³ Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 73.

Niektoré úlohy úzko súvisia s už delegovanou právomocou a mali by byť preto delegované tej istej pozícii.

- **Kto má záujem a/alebo schopnosti?**

Do úvahy je nutné brať nielen schopnosti, ale aj záujem o delegovanie úlohy.

- **Pre koho bude delegovaná práca novou vzpruhou?**

Pre veľkú časť pracovníkov sa ich práca stáva po čase nudnou, novou úlohou môže byť stimulovaný ich záujem o prácu.

- **Komu delegovaná úloha pomôže k rastu?**

Niektorí pracovníci náročnejšími úlohami rastú a sú ochotní sa učiť novým znalostiam. V tejto súvislosti sú zaujímavé prístupy manažérov – koučov, ktorým sa podarilo tradičné nazeranie na delegovanie postaviť na hlavu. „Namísto výběru někoho, kdo je nepochybně schopen udělat práci, kterou je potřeba delegovat, schválně vyberou někoho, kdo to neumí. Spojují cíle úkolu, který má být splněn se vzdělávacími cíli. Koučují člověka, který se učí, aby si osvojil dostatečné dovednosti a získal jistotu k splnění úkolu.“¹²⁴

- **Kto je pripravený k povýšeniu?**

Pracovníkom pripraveným k povýšeniu môže pomôcť delegovanie takých úloh, ktoré sa spájajú s budúcou funkciou.¹²⁵

Pri voľbe pracovníka pre delegovanie zodpovedností si manažéri často nespočítajú časové, materiálne či energetické straty v prípade, že musia pracovníka z delegovanej funkcie odvolať. Následne musia hľadať niekoho iného, alebo opravovať chyby, alebo naprávať škody. Výber pracovníka pre delegovanie je porovnateľný s výberom uchádzača o zamestnanie, pričom je nutné pri výbere sa viac orientovať na povahu delegovanej zodpovednosti. Manažér by mal pri výbere pracovníka postupovať podľa vopred stanovených kritérií výberu a mal by chápať delegovanie skôr ako partnerskú záležitosť, kde obe strany musia byť spokojné s dohodou o forme, rozsahu a obsahu delegovaných zodpovedností a právomocí nutných k ich realizácii. Za odmietnutie úlohy by manažér pracovníka nemal sankcionovať, pokiaľ ma podriadený pracovník rozumné argumenty a súčasne navrhuje efektívnejšie riešenie problému.¹²⁶

¹²⁴ Crainer, S.: Moderní management, Základní myšlenkové směry, Management Press, Praha, 2000, s. 126.

¹²⁵ srov. Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 559–560.

¹²⁶ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 89.

3.2.4 Spôsob delegovania

Po výbere pracovníka vhodného pre delegovanie nasleduje vysvetľovanie nových zodpovedností a podmienok. V tejto fázy musí manažér získať okamžitú spätnú väzbu od podriadeného, ktorou si overuje, či pracovník spĺňa základné podmienky pre delegovanie práce. Ide o získanie kladných odpovedí na otázky, čo by pri dobrom výbere pracovníka nemal byť problém:

- **Chce to pracovník robiť?**

Kladnou odpoveďou sa pracovník určitým spôsobom zaväzuje, že nebol do činnosti vmanipulovaný.

- **Rozumie pracovník tomu, čo sa od neho vyžaduje?**

Súhlasom podriadený potvrdzuje, že i po obsahovej stránke je požadovaná činnosť v súlade s jeho schopnosťami a sú mu jasné hlavné ciele delegovania.

- **Súhlasí s časovým harmonogramom?**

Jedná sa o prvý „nástrel“ termínov, pričom manažér sleduje reakcie pracovníka na reálnosť splnenia delegovanej zodpovednosti a zároveň pracovník potvrdzuje súhlas s „dead line“ termínom.

- **Potrebuje ďalšie informácie?**

Je podozrivé, pokiaľ sa podriadený na nič nepýta. V prípade negatívnej odpovede je nutné vrátiť sa k predchádzajúcim otázkam. Je potrebné preveriť motiváciu pracovníka a dodať ďalšie informácie o obsahu delegovaných činností.¹²⁷

Ak manažér získa kladné odpovede na tieto otázky ďalší postup je nasledujúci:

- Pracovníkovi je potrebné čo najjasnejšie vysvetliť, čo sa od neho očakáva. Vyplatí sa prejsť s pracovníkom zadanie viackrát, aby bolo všetko správne pochopené.
- Pracovníkovi je potrebné vysvetliť zmysel a dôvody, prečo má byť úloha splnená.
- S pracovníkom je potrebné konkrétne prediskutovať očakávanú kvalitu výsledku.
- Uistenie sa o súhlase podriadeného s dielčimi termínmi.

¹²⁷ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 90.

- Je nutné poskytnúť pracovníkovi všetky potrebné informácie, vrátane informácií o ľuďoch, s ktorými bude spolupracovať.
- Pracovník musí pochopiť rozsah a hranice svojej zodpovednosti a musí dostať len také právomoci, ktoré sú nutné k splneniu úloh.
- Je dobré delegovať celú prácu. Pracovníkovi to ukáže celý zmysel delegovanej úlohy a objasní cieľ.¹²⁸

3.2.5 Podpora delegovania

V priebehu delegovania vedúci pracovník podporuje pracovníkov s delegovanými zodpovednosťami a právomocami v „jejich snahe osvojiť si, rozvíjať a prakticky využívať nové schopnosti, a pomáhať jejich profesionálnemu rústu.“¹²⁹ Zmyslom podpory je teda „udržet motivaci v přístupu podřízeného kolegy a udržet kvalitu jeho práce na delegovaných činnostech, případně zjistit, zda nepotřebuje kolega zvýšit úroveň pravomocí nebo – pokud je manažer s jeho výkonem spokojený – otevřít diskusi o možnosti přijetí dalších odpovědností.“¹³⁰ Manažér zároveň pomocou podpory zisťuje mieru vyťaženia, či preťaženia svojho podriadeného a tiež sa uisťuje, že cieľ je stále ešte pre kolegu zaujímavý vzhľadom k meniacim sa podmienkam vo firme a vzhľadom k osobnému rastu daného pracovníka.¹³¹ Efektivitu delegovania možno podporiť dodržiavaním niektorých zásad:

- Vedúci pracovník by mal dávať najavo, že delegovaná úloha je dôležitá. Je dôležité, aby pracovník vnímal úlohu ako vec zasluhujúcu maximálne úsilie.
- Pri delegovaní väčšieho rozsahu je vhodné v začiatkoch uvoľniť pracovníka z niektorých jeho obvyklých činností.
- Spätnú väzbu je nutné poskytovať dostatočne často, pričom je vhodné hodnotiť výkon delegovanej činnosti, okrem mimoriadneho úspechu, medzi štyrmi očami. O nedostatkoch treba hovoriť priamo, jednoducho, pracovníka je vhodné povzbudiť a poradiť mu.
- Aj po dlhšej dobe, keď už nie je nutná sústavná kontrola, je potrebné dávať pracovníkovi najavo, že sa manažér zaujíma o výsledky delegovanej úlohy.

¹²⁸ srov. Bělohlávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 560. Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 45.

¹²⁹ Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 64.

¹³⁰ Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 106.

¹³¹ srov. tamtéž, s. 106.

- V prípade odvedenia dobrej práce si pracovník zasluhuje odmenu. Tá nemusí mať podobu finančnej odmeny, niekedy stačí poďakovanie a zverejnenie jeho úspechu.¹³²

Uplatňovanie podpory v priebehu delegovania prináša pre pracovníka s delegovanými zodpovednosťami a právomocami pozitívne výsledky. Jedným z takýchto výsledkov je vedomie dobre vykonanej práce. „Zaměstnanci, kterým jsou svěřeny nové úkoly, jsou hrdi na svou schopnost vykonávat danou práci“¹³³ Dalším výsledkom pre pracovníka, plynúcim z podpory delegovania, je hrdosť – „nové schopnosti a dobrý dojem u nadřízeného mohou vyvolat silný pocit hrdosti.“¹³⁴

3.2.6 Kontrola výstupov delegovania

Hoci je úloha vysvetlená, určená a pracovníkovi sa javí ako prijateľná je isté, že nato, ako dobre je dlhodobo delegovaná úloha plnená, môžu pôsobiť rôzne okolnosti.¹³⁵ Prostredníctvom kontroly „může manažer zjistit, nakolik jeho podřízený skutečně plní své delegované odpovědnosti a zda výsledky jeho práce budou v souladu s předem definovanými cíli.“¹³⁶ Kontrolovanie by malo byť spočiatku pravidelné, v kratších časových intervaloch, prípadne kontinuálne v priebehu celej doby, počas ktorej zamestnanec realizuje delegovanú úlohu. „Manažer může důležité delegované odpovědnosti průběžně kontrolovat sám podle nastaveného systému reportování, případně může kontrolu delegovat na dalšího pracovníka – specialistu, který má jeho důvěru, a upozorní ho na předpokládaná rizika neplnění plánu.“¹³⁷ Kontrolu však nemožno delegovať v plnom rozsahu. Za celkový výsledok je zodpovedný ten, kto deleguje, nesmie preto stratiť prehľad o priebehu a výsledkoch plnenia delegovaných zodpovedností.¹³⁸ Jedným z manažérskych prístupov k delegovaniu je ten, pri ktorom manažéra nezaujíma ako pracovník dosiahne splnenie úlohy, ale len to, či je výsledok v súlade s pôvodným zadáním. Takýto manažér kontroluje len dosiahnutý cieľ, pričom na jednej strane môže byť takýto prístup pre pracovníka motivujúci, no na strane druhej,

¹³² srov. . Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 560. Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 560 –561.

¹³³ Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 72.

¹³⁴ tamtiež, s. 73.

¹³⁵ srov. Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 52.

¹³⁶ Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 109.

¹³⁷ tamtiež, s. 109.

¹³⁸ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 115.

prináša so sebou riziko, že pracovník nesprávně pochopil zadání a napřík enormnému úsilíu ide opačnou cestou, přičom na nápravu, či změnu smeru může byt' neskoro. Opačným přístupom je přílišná, zvažující kontrola. Takáto kontrola delegovaných činností působí skôr demotivující. Znižuje síce riziko odklonu od plánu, no zároveň pracovníci nemôžu svoje rozhodnutia vykonávat samostatne.¹³⁹ Pri kontrole delegující může skonstatovat, že je všetko v poriadku, plán sa plní, případne výsledek je v súlade so zadaním, alebo může zjistit odklon od plánu, alebo nesúlád so zadaním. V takomto prípade nie je podľa Teppera múdre ihned' delegovanú úlohu odobrat', pretože takýto přístup „svědčí o nedostatku důvery i ochoty pomoci“¹⁴⁰ Pokud sa pracovník necíti schopný úlohu splnit' a přichádza s návrhom odobrat' mu úlohu, manažér by mal podľa Teppera o takejto alternativě uvažovat' ako o dočasnóm řešení.¹⁴¹ Pri samotnom delegování a kontrolách sa manažéri stretávají s radom problémov, ktorých řešení nemusí byt' vždy jednoduché. Niektoré sú uvedené v nasledující tabulce:

	PROBLÉM	MOŽNÉ ŘEŠENÍ
1	Vedoucí deleguje jen bezvýznamnou nádeničinu.	Takové delegování vyvolává nelibost. Zamíchejte ji proto mezi své oblíbené úkoly, a delegujte tak přitažlivější práci.
2	Pracovníci odmítají práci s tvrzením, že ji neumí.	Poskytněte jim potřebný výcvik nebo rozdělte práci na dílčí úkoly, které budete delegovat.
3	Pracovník říká, že má příliš mnoho práce.	Pokud je to skutečně pravda, dejte úkol někomu jinému. Nejdříve si ale vytížení pracovníka ověřte.
4	Úkol se opakuje, ale delegování by zabralo více času než samotné provedení.	Přinejmenším nechte někoho začít se učit. Zanedlouho to bude dělat celé sám.
5	Vyšší management požaduje, abyste některé doklady podepisoval osobně.	Požádejte management, aby tento postup změnil tak, že doklady budou podepisovat pracovníci, kteří jsou blíže této práci.
6	Špatné výsledky tohto úkolu by se negativně odrazili na vás.	Chyby v práci vašich podřízených můžete minimalizovat přiměřenou úrovní delegování.

¹³⁹ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 113.

¹⁴⁰ Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 72.

¹⁴¹ srov. Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 52.

7	Váš nadřízený chce, abyste úkol vykonával osobně.	Měli byste to s nadřízeným prodiskutovat. Možná jen chce, abyste na provedení úkolu dohlédli.
8	Pracovníci chodí s delegovanými úkoly zpět a žádají radu a pomoc.	Nenechte si práci vnutit zpátky. Trvejte na tom, aby se vždy pokusili problém vyřešit dříve, než vás navštíví. Zeptejte se jich, jak jiank by to mohli udělat a povzbudte je. Pomozte jim vybudovat si sebedůvěru.
9	Pracovníci nevykonávají práci tak, jak ste byli zvyklí.	Zaměřte se na celkový výsledek. Zvykněte si, že práci lze vykonávat různými způsoby.
10	Výkon pracovníka ohrožuje úspěšný výsledek práce.	Zjistěte příčinu a přijměte nápravné opatření, které může zahrnovat změnu úrovně pravomoci a poskytnutí větší podpory.

Tabuľka. č. 1: „Možné řešení problémů delegování“¹⁴²

3.3 Delegovanie a obohacovanie práce ako motivácia

Výskumy a analýzy motivácie svedčia o tom, aké je dôležité dosiahnuť, aby „práce byla provokující a smysluplná. To platí stejnou měrou pro manažery jako pro ostatní pracovníky. Obohacení práce má těsnou souvislost s Herzbergovou teorií motivace, ve které jsou za reálné stimuly považovány takové faktory, jako je provokující práce, dosažení úspěchu a odpovědnost. Přestože tato teorie není jednoznačná, vedla v USA i v Evropě k většímu zájmu o nalezení způsobu, jak obohatit práci, zejména u nemanžerských pracovníků.“¹⁴³ Obohacovanie práce nemožno zamieňať s jej rozširovaním. Rozširovanie práce je horizontálne zoskupovanie pracovných úloh, teda umožnenie pracovníkovi plniť viaceré úlohy rovnakej povahy, zatiaľ čo obohacovanie práce je vertikálne zoskupovanie pracovných úloh, pri ktorom sa práca rozširuje a zvyšuje sa miera jej autonómie. Autonómia práce sa vzťahuje k možnostiam, ktoré pracovník má pre slobodné rozhodovanie, pokiaľ ide o plánovanie a organizovanie práce, možnosť pracovať vlastným tempom, pohybovať sa po pracovisku a komunikovať podľa vlastného plánu.¹⁴⁴ Delegovanie je obvyklým spôsobom obohacovanie práce, ktoré spočíva v „doplňení pracovní náplně o pracovní činnosti

¹⁴² Bělohávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001, s. 561.

¹⁴³ Koontz, H. Weihrich, H.: Management, East Publishing, Praha, 1998, s. 457.

¹⁴⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 44.

odpovědnější a náročnější. Tím pracovník, který se cítil nevyužitý u příliš jednoduché práce, pocítí uspokojení nad kvalitativní změnou v pracovní náplni a bude mít možnost realizovat svůj potenciál.“¹⁴⁵ Delegovanie je cestou a spôsobom, ako posilniť predovšetkým vnútornú motiváciu psychicky, morálne i sociálne zrelších pracovníkov v smerovaní k ich seberealizácii, ktorá je prínosom pre celú organizáciu.¹⁴⁶ Pre dosiahnutie vyššej motivačnej úrovne obohatenia práce (delegovania) je možné použiť niekoľko prístupov:

1. Organizácia musí lepšie spoznať čo si ľudia prajú.
2. Ak je hlavným cieľom obohatenia práce (delegovania) zvýšenie produktivity, pracovníci musia poznať, aký z toho budú mať prospech. O očakávaniach zamestnancov hovorí Vroomova teória expektancie (viď kapitola 1.1.3).
3. Ľudia sú radi, pokiaľ sú braní do úvahy, pokiaľ sú žiadaní o radu a keď majú možnosť uplatniť vlastné návrhy. V tomto bode ide o potvrdenie Maslowovej teória potrieb (viď kapitola 1.1.1).
4. Ľudia si prajú, aby sa ich nadriadení starali o ich blaho.¹⁴⁷

Starostlivosť o blaho pracovníkov, či rešpektovanie zamestnancov znamená i rozvíjať ich schopnosti. Tieto schopnosti je možné zhrnúť do troch kategórií:

1. Základné schopnosti ako jazyk, matematika, čítanie...
2. Osobné charakteristické rysy ako zmysel pre detail, trpezlivosť, schopnosť empatie...
3. Schopnosť plniť náročnejšie úlohy, napr. znalosť použitia strojných zariadení, pochopenie základov účtovníctva...¹⁴⁸

Tieto slová potvrdzuje i Cipro, ktorý uvádza hodnoty uplatňované v pracovnej motivácii, a ktorými sa môže riadiť manažér pri úvahách o obsahu práce, ktorá je vhodná pre delegovanie. Uvádza napríklad tieto:

- Autonomia – pracovník samostatne rozhoduje a nesie zodpovednosť za vlastné riešenia, cíti sa v práci slobodný
- Poriadok – práca je náročná na systematickosť, triedenie, analýzu a logiku, pracovník musí uplatniť koncepčné myslenie

¹⁴⁵ Bělohlávek, F.: Organizační řízení, Rubico, Olomouc, 1996, s. 102.

¹⁴⁶ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 144.

¹⁴⁷ srov. Koontz, H. Weihrich, H.: Management, East Publishing, Praha, 1998, s. 459.

¹⁴⁸ srov. Tepper, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností, Grada, Praha, 1996, s. 60–61.

- Hrdosť – pracovník zažíva pozitívny emočný stav ako dôsledok vlastného výkonu, znalostí a schopností
- Prestíž – prácu si vzhľadom k jej náročnosti cení sociálne okolie pracovníka
- Moc – pracovník potrebuje ovplyvňovať druhých a viesť ich, preberá zodpovednosť, v sociálnom prostredí je rád dominantný
- Vytrvalosť – pracovník má výdrž a nevydáva sa ani v ťažkostiach
- Vzdelanie – práca umožňuje neustály sebarozvoj v oblasti vedomostí, znalostí, rozhladu, prístupu k novým informáciám, vede i teóriám¹⁴⁹

Obohacovanie práce (delegovanie) zvyšuje rozmanitosť práce, jej autonómiu, zvyšuje spokojnosť pracovníka s prácou. Výskumy svedčia o tom, že obohacovanie práce prináša významné zlepšenie kvality práce (merané na základe množstva chýb). Súvisí to so získaním zodpovednosti a istej hrdosti k práci. Navyše, pracovníci sa častejšie snažia vylepšovať svoju prácu a jej postupy. Musí sa však nájsť správna miera a nemožno zabúdať ani na to, že k obohacovaniu (delegovaniu) sa nedá pristupovať uniformne, ale je potrebné prihliadať k individuálnym schopnostiam, potrebám a osobnosti konkrétneho pracovníka.¹⁵⁰

¹⁴⁹ srov. Cipro, M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, Grada, Praha, 2009, s. 144–145.

¹⁵⁰ srov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 69.

4 Hry

Práca a zábava sú dve základné formy ľudských aktivít, sú synonymom aktívneho prežívania. I keď to tak subjektívne nevnímame, obe formy sa vlastne neustále prelínajú a tvoria neoddeliteľnú jednotu. Každá práca je istou formou zábavy a každá zábava v sebe nesie prvky práce. Inak povedané, v práci i v zábave sa istým spôsobom hráme a zároveň sa touto hrou učíme. Základnou činnosťou človeka sú teda hrať sa a učiť sa.¹⁵¹ „Hra a uchopenie poznania prostredníctvom emocionálnej skúsenosti je trochu návratom do detstva. Odkrýva nevyužívané a niekedy neprebádané kapacity v nás, ktoré sme už zabudli, alebo si ich nikdy plne nevychutnali.“¹⁵² Hranie sa je najjednoduchší spôsob, ako sa učiť novým veciam. „Učí se tak všechny děti – někde něco vidí, vyzkoušejí si to, chvílku to trénují a pak už to umějí. Nesejde na to, jestli se zrovna učí chodit, nebo stavějí komíny z kostek.“¹⁵³ Hra a získavanie skúseností sú kľúčovým prejavom zrelej osobnosti. Kto stráca zmysel pre hru, alebo kto získal dojem, že ďalšie poznatky a skúsenosti už nepotrebuje, zastavuje sa vo svojom raste a jeho ďalší život sa ocitá na krivke regresie, zostupu a degenerácie. Tento proces nie je ani zďaleka daný vekom, ale je daný vnútorným nastavením. A kto sa udržuje v duši mladý a svieži, bude stále pociťovať potrebu hrať sa a učiť sa.¹⁵⁴ Prvé zdokumentované pozostatky hier sa našli už na stenách egyptských hrobiek. Asi pred 4000 rokmi su ľudia vyplňali čas hrami, ktoré sa síce podobali na reálny život, ale mali magický a náboženský rozmer. Hry v týchto časoch slúžili na zábavu a doposiaľ sa nepodarilo zistiť, či mali väčší vzdelávací účel. Z Indie pochádza dodnes rozšírený šach, pričom spolu s čínskou a japonskou hrou GO sa stali predchodcami všetkých simulácií boja a armádnych hier. Od antiky až po hviezdne vojny. Tieto strategické simulácie stáročia uspokojujú bojovú súťaživosť chlapcov a mužov neskôr i dievčat a žien. Postupom času nabrali tieto hry podobu učebnej pomôcky, presunuli sa do vojenských akadémií a neskôr v pozmenenej podobe na manažérske workshopy a kurzy. Iným zdrojom hier je napodobovanie reálneho života v bezpečných, viac, či menej zjednodušených podmienkach. Všetky detské profesijné a statusové hry (na lekára, na stavbára, na mamičku, na učiteľku...)

¹⁵¹ srov. Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 7.

¹⁵² Ondrušek, D. Labáth, V.: Tréning? Tréning. Učenie zážitkom, PDCS, Bratislava, 2007, s. 88.

¹⁵³ Beerman, S. Schubach, M.: Hry na semináře a workshpy, 66 kreativních her, Grada, Praha, 2009, s. 9.

¹⁵⁴ srov. Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 7.

slúžia možnosti vyskúšať si na nejakom modeli a v umelom bezpečnom prostredí to, čo človeka čaká aj v reálnom živote.¹⁵⁵

4.1 Dramatizačné postupy

Týmto názvom sa označuje veľká skupina metód, pričom zdrojom dramatizačných postupov sú viaceré tradície. Asi najstaršou tradíciou preklopenia dramatického umenia do priamej sociálnej a edukačnej služby v novodobej histórii sú postupy psychodrámy. Vďaka jej zakladateľovi J. Morenovi sa rozvíjajú hlavne v terapeutickom prostredí od 20. rokov minulého storočia. Ďalším významným zdrojom takýchto postupov je hnutie nadväzujúce na Brazílčana Augusta Boala. Ten v 60. rokoch minulého storočia rozvíjal hnutie Divadla utláčaných (Theatre of the oppressed), ktoré nemalo zďaleka len vzdelávaciu ambíciu. Najhlavnejšou ambíciou bola sociálna zmena, snaha o spravodlivejšiu a sociálne citlivú spoločnosť. Hnutie s nádychom utopizmu nenašlo nasledovníkov a po generačnej zmene vyčerpalo svoje prostriedky. Zanechalo však množstvo inscenačných metód, ktoré sa rozvíjajú v tréningoch a nesú hodnotové posolstvo sociálnej potreby zmeny a rozvoja systému. Tretím významným zdrojom je dramatická výchova (výchovná dramatika, dramatoterapia), ktorá má vcelku bohatú tradíciu v našich končinách no najmä vo Veľkej Británii, kde je povinnou súčasťou vzdelávania na základných a stredných školách. Z inscenačných postupov je najpopulárnejšie hranie rolí. Tento postup by sa mal v tréningových, rozvojových a motivačných aktivitách používať len v prípade, ak je najlepším spôsobom učenia pre osvojenie si zručností, ak sa skupina naučí najviac tým, že si riešenie problémov vyskúša prakticky v bezpečnom prostredí. Pri hraní rolí sa da rozlíšiť modelové hranie s inštrukciou, pri ktorom sa účastníci striktne držia písomnej inštrukcie a hranie bez inštrukcie (hranie rolí v užšom zmysle slova), pri ktorom si detaily vytvárajú bez pomoci samotní aktéri.¹⁵⁶

¹⁵⁵ srov. Ondrušek, D. Labáth, V.: Tréning? Tréning. Učenie zážitkom, PDCS, Prátlava, 2007, s. 89.

¹⁵⁶ srov. tamtiež s. 83–86.

4.2 Inscenačné a manažérske hry

Rôzne podoby hier sa využívajú i vo firemnom vzdelávaní i ako výchovné inscenačné metódy. „Inscenační hry spočívajú v inscenovaní určitého problému. Účastníci na této inscenaci aktivně participují (obvykle dochází k výrazné identifikaci účastníků se svěřenými rolemi.) Výchovné metody výrazně přispívají k rozvíjení rozhodovacích dovedností a uplatňování hodnotových soudů účastníky. Jejich zvláštností je, že souběžně s rozvíjením intelektuálních schopností účastníků kultivují i emocionální a volní stránku jejich osobnosti, neboť inscenace bývají spojeny s výrazným citovým a volním prožitkem.“¹⁵⁷ Inscenačné hry a manažérske hry v sebe nesú znaky simulácie a hrania rolí. Hranie rolí je metódou „vyloženě orientovanou na rozvoj konkrétních praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. V každém případě je třeba zachovat žádoucí míru autenticity. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků.“¹⁵⁸ Výhodou manažérskej hry je podporovanie samostatnostného myslenia, reakcií a nutnosť ovládať emócie. Nevýhodou tejto metódy je, že vyžaduje starostlivú prípravu a na vzdelávateľa kladie rovnako náročné požiadavky ako prípadová štúdia či simulácia.¹⁵⁹ Aj pri motivácii je použitie hier seriózne, systematický proces, ktorý vyžaduje premyslené kroky. Motivácia, či už tímová, alebo individuálna, prebieha skryto. Motivačný impulz nie je izolovaný podnet, ale nadväzuje na osobné zážitky, na sociálnu a profesnú skúsenosť. Na starých základoch aktivuje nové postupy a nastavuje ďalšie, efektívnejšie vzorce konania v budúcnosti. Zažiť a znútorniť tieto atribúty pomáha prorodzene a spontánne práve motivačná hra. Dlhodobo budovaná demotivácia sa ale nezlomí ihneď. Efektívnou cestou je dostať demotivovaného človeka do pozície „len bez záujmu“, teda do štádia, keď očakáva, že môže prísť niečo zaujímavé, keď poznáva nové pohľady a konfrontuje svoje myšlienky, postupy, závery a riešenia. Dospieť do tohto štádia pomáha motivačná hra. Ide totiž „iba“ o hru, pri ktorej je možné nepodarený výsledok zľahčiť. Až od chvíle prežitku „robím vec inak a o nič

¹⁵⁷ Barták, J.: Jak vzdělávat dospělé, Praha, Alfa Nakladatelství, 2008, s. 75–76.

¹⁵⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha, 2008, s. 271.

¹⁵⁹ srov. tamtéž. s. 271.

nejde“ môže nastať skutočne vnútorná motivácia a podvedomá snaha meniť svoje postoje a prístupy. Dôležitým pravidlom je teda postupovať od demotivácii k nemotivácii a až potom začať radostnejší postup k tvorivému jednaniu.¹⁶⁰

4.3 Dramaturgia manažérskej hry

Ako už bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole, hra je najjednoduchší spôsob učenia sa. Hra a práca sa prelínajú. Hra patrí k metódam tvorivého riešenia problémov a je výchovnou metódou vzdelávania.¹⁶¹ Pri projektovaní manažérskej hry je základným pojmom dramaturgia. Tento pojem je známy skôr z divadla, televízie, alebo filmu avšak jej princípy sú aplikovateľné do všetkých ďalších oblasti riadenia ľudí. Dramaturgia je prostriedkom, ako dosiahnuť plánovaného cieľa. V prostredí práce so skupinou osôb, riadení tímu, zostavovania programu, alebo vedenia projektu je dramaturgia metódou, ako a aké kroky vyberať a zoradovať, aby bolo dosiahnuté v rámci realizácie čo najvyššieho účinku. Dramaturgia je charakteristikou určitého projektu, vypovedá o jeho časovom režime a programovej koncepcii, proporcii a preferencii jednotlivých zapojených oblastí a taktiež o výbere konkrétnych krokov. Je prostriedkom a nástrojom plánovania. Dramaturgia teda úzko súvisí s cieľom projektu, respektíve cieľ je východiskom dramaturgie. Dramaturgia pozostáva z cieľovania, dramaturgizácie, scenára, réžie a evaluácie.¹⁶²

4.3.1 Cieľovanie

Problematike stanovovania cieľov bola venovaná časť v kapitolách o motivácii a výkonnosti. Pri projektovaní motivačnej hry sa vyplatí „tuto základní identifikační fázi nepřeskakovat. A to i za předpokladu, že se situace jeví zpočátku zdánlivě jasná a že vlastně není co řešit. To platí především pro opakované projekty. Vždy totiž dochází k posunu – zejména na základě předchozích zkušeností – i u stále stejné skupiny. Proto je na místě začínat vždy jakoby „od nuly“, a to i v případě například direktivního zadání „shora“. Identifikace skupiny s cílem projektu je vždy klíčovou pro celý úspěch

¹⁶⁰ srov. Evangelu, J.E. Fridrich, O.: 111 her pro motivaci a rozvoj týmů, Grada, Praha, 2009, s. 23–24.

¹⁶¹ srov. Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání pracovníků, Grada, Praha, 2010, s. 154.

¹⁶² srov. Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 12.

projektu. Přejchod skupiny do fáze stereotypu nebo „řemeslnické práce“ je cesta do pekla, která podopává možnost dosáhnout cíl už v zárodku.“¹⁶³ Pri stanovovaní cieľa postupujeme strategicky, teda podľa toho čo a prečo chceme dosiahnuť. Definovaný cieľ spadá spravidla do niektorých zo základných kategórií, teda typov očakávaní a prínosu dosiahnutého cieľa v rámci projektu. Podmieňujú to dve premenné a to úroveň odborného zamerania a intenzita intervencie do štruktúry osobnosti. Existuje tak šesť kategórií cieľov:

- **rekreácia (recreation)**
- **skupinotvorba (teambuilding)**
- **rozvoj (development)**
- **náprava (redevelopment)**
- **diagnostika (assessment)**
- **liečba (therapy)**¹⁶⁴

Kategórie je potrebné nemiešať a v rámci definície cieľa neusiľovať o dvoj- či mnohoraký. Platí zásada:

Jeden projekt = jeden cieľ = jedna kategória!¹⁶⁵

Stanovený cieľ je spravidla možné vystihnúť jednoduchým heslom, mottom, či myšlienkou. Táto pomôcka umožní skupine identifikovať sa s cieľom a udržať „ťah na bránu“. Motto je okrem toho výborným marketingovým prostriedkom, ktorý umožní pregnantným spôsobom vyjadriť a predstaviť projekt akejkoľvek cieľovej skupine.¹⁶⁶

4.3.2 Dramaturgizácia

Dobrý tréningový program má aj istú dramaturgiu. „Niekedy sa hodí induktívny prístup – postupovanie od detailov k celku, od jednotlivosti k všeobecnému. Inokedy ja väčšmi namieste deduktívny prístup – teda od všeobecných poznatkov k špecifikám, k detailom a individuálnosti.“¹⁶⁷ Dramaturgia projektu pozostáva z vedy a umenia. Vždy máme

¹⁶³ Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivít pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 13.

¹⁶⁴ srov. Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivít pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 13.

¹⁶⁵ srov. tamtiež, s. 14.

¹⁶⁶ srov. tamtiež, s. 13–14.

¹⁶⁷ Ondrušek, D. Labáth, V.: Tréning? Tréning. Učenie zážitkom, PDCS, Prátilava, 2007, s. 69.

totiž k dispozícii metodiku danú skúsenosťami a overenými postupmi. Jej aplikácia je otázkou umenia daného realizátora. Tajomstvo úspešnej dramaturgie je:

- 1. namiešať z rozmanitých zdrojov taký nápoj, ktorý bude chutiť všetkým,**
- 2. vybrať najvhodnejšie a najúčinnšie kroky a prostriedky,**
- 3. použiť vybrané prostriedky v pravý čas.¹⁶⁸**

Kvalitná dramaturgia predpokladá dostatok praktických skúseností, ktoré bránia stavať vzdušné zámky a nereálne a neuskutočniteľné projekty. Tiež predpokladá vyhnúť sa riziku skostnatenia, ktoré príde vždy s realizátorovým uspokojením sa so šablónami. Kvalitná dramaturgia projektu zároveň predpokladá maximálne zapojenie kreativity invencie, improvizácie a schopnosti vidieť a chcieť zmenu. Musí však brať do úvahy skutočnosti, za akých sa projekt uskutočňuje. Tieto skutočnosti limitujú dramaturgické možnosti a sú individuálne pre každý projekt. K hlavným limitom dramaturgie patrí čas, prostredie, ekonomika a účastníci.

Čas – je termínový limit a je základom pre každý typ projektu. Projekt vychádza z rámca daného začiatkom a koncom a na časovej osi stavia jednotlivé kroky tak, aby bol v plánovanom čase dosiahnutý plánovaný cieľ.¹⁶⁹

Prostredie – aktivity sa odohrávajú v určitom prostredí. Tradičné je delenie do „dvou hlavných kategórií, a to indoor hry pro aktivity v miestnosti a outdoor hry pro práci s týmem v přírodě.“¹⁷⁰ Pre vybrané aktivity je potrebné zvoliť vhodné prostredie, ktoré môže mať rôzny charakter – e-learningové prostredie, učebňa, pracovisko, vonkajšie prostredie, či rôzne kombinácie prostredí.¹⁷¹

Ekonomika – dôležitou súčasťou každého projektu, tréningové projekty, projekty vzdelávacích aktivít nevynímajúc je i ekonomický projekt. Ekonomická kalkulácia je v širšom zmysle „propočet ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituce.“¹⁷²

Účastníci – ľudský faktor každého projektu býva podceňovaným, ale dôležitým limitom. Podľa charakteru projektu je skupina realizátorov (prípadne skupina riadiacich

¹⁶⁸ srov. Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 14.

¹⁶⁹ srov. tamtiež, s. 14–15.

¹⁷⁰ Evangelu, J.E. Fridrich, O.: 111 her pro motivaci a rozvoj týmů, Grada, Praha, 2009, s. 35.

¹⁷¹ srov. Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Grada, Praha, 2007, s. 147.

¹⁷² Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání pracovníků, Grada, Praha, 2010, s. 175.

jednotlivcov) viac či menej určenou entitou. Limity, ktoré zo zúčastnených osôb vyplývajú majú charakter konkrétnych socio- a psychodemografických faktorov. Patria k nim napríklad:

- **počet osôb**

Veľkosť skupiny a vzájomná znalosť členov podmieňuje skupinovú dynamiku. Dramaturgia musí s oboma faktormi pracovať v takej miere, aby docielila u skupiny optimalizáciu výkonu.

- **miera koedukácie**

Pomer počtu mužov a žien v skupine býva spravidla optimalizovaný na 1:1. Záleži však opäť na charaktere projektu. Špecifickou skúsenosťou je nefunkčnosť homogénnych kolektívov.

- **vek**

Vekové rozdiely v kolektíve v sebe skrývajú potenciál konfrontácie vekovo a skúsenostne podmienených pohľadov, pričom je možné previesť z nich syntézu úplne nových riešení.

- **osobnostné špecifiká**

V rámci obecného globalizačného prístupu sa doporučuje nezaoberať sa nimi, pričom nejde o alibistický prístup, ale o snahu vyhnúť sa diskriminácii a potlačenie unikátnej identity jednotlivca v mene univerzálnosti.¹⁷³

4.3.3 Scenár

Je výstupom cieľovania a dramaturgizácie. Reálne skúsenosti však ukazujú, že je potrebné počítať s určitou dynamikou, ktorú v sebe skrýva samotná realizácia. Aj sebalepší pripravený projekt sa nakoniec nejakým spôsobom líši od zamýšľaného. To znamená, že sa líši i samotný scenár od reality. V momente ako scenár realizujú ľudia v reálnych podmienkach, vždy dochádza k nepredvídateľným a nepredvídaným zmenám. Preto treba rozlišovať tri typy scenárov:

1. **plánovaný scenár**, ktorý obsahuje východziu variantu dejov a je výsledkom predchádzajúcich prípravných krokov

¹⁷³ srov. Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivít pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 17–18.

2. **reálny scenár**, ktorý zachytáva skutočné deje prebiehajúce pri realizácii projektu a v značnej miere sa líši od plánovaného scenára
3. **ideálny scenár**, ktorý vzniká ako reflexia plánovaného scenára s reálnym scenárom priebehu projektu a predstavuje výstup získaných skúseností¹⁷⁴

Tvorba scenára je základnou dramaturgickou činnosťou, ide vlastne o samotné projektovanie cesty od plánu k cieľu. Toto projektovanie vyžaduje dodržanie troch základných krokov:

- **Koncepcia**

Zámer je vytvorenie základného náčrtu deja. Predstavuje „základnú dosku“ pre celú stavbu projektu a dáva stavbe nielen rámcové limity, ale globálny nadhľad. Koncept v sebe musí obsahovať nielen technické a časové parametry podľa projekčných limitov, ale predovšetkým:

- a) definíciu cieľu
- b) kategorizáciu projektu
- c) nosnú myšlienku projektu

Tieto tri parametre tvoria kostru budúceho scenára.

- **Krokovanie**

Hľadanie a výber dielčích krokov potrebných k zvládnutiu a dosiahnutie cieľa celého projektu predstavuje vlastne tvorbu akejsi kolekcie. Pre každý projekt existuje veľké množstvo overených postupov, ale vždy musí byť adekvátne zodpovedaná otázka, prečo bude daný postup tým optimálnym riešením na ceste k plánovanému cieľu.

- **Programovanie**

Jedná sa o programátorskú činnosť na úrovni práce na ideálnej skladbe dielčích krokov vybraných v predchádzajúcej fáze scenáristickej tvorby.

Výsledný scenár má podobu časového rozvrhu, realizačného priestoru a osôb, teda pridelenej zodpovednej osoby a aktérov tak, aby konkrétna aktivita v danom čase a priestore nezostala nevykonaná.¹⁷⁵

¹⁷⁴ srov. Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivít pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 19.

¹⁷⁵ srov. tamtiež, s. 19–23.

4.3.4 Réžia

Režijná činnosť začína spustením celého projektu. Ide o „prepísovanie“ plánovaného scenára do podoby reálneho scenára, teda reálneho priebehu hry. Táto konfrontácia plánu s realitou nie je na škodu, práve naopak, tvrdohlavé „lpění na plánovaném scénári vede zpravidla ke konfliktům a k nezdaru projektu“¹⁷⁶ K skutočnostiam, ktoré v rámci režijnej činnosti vyžadujú korekciu patria spravidla:

- **okolnosti**, a to najmä ekonomické, technické, politické. „Míněny jsou především vlivy vnější, tedy ty, co do projektu zasahují odjinud než z jeho „operačního prostředí.“¹⁷⁷
- **ľudský faktor**, ktorý je ako veľkým potenciálom tak aj kľúčovou slabinou projektu. Pre réžiu totiž ľudský faktor „představuje nejplastičtější a nejdynamičtější slozku.“¹⁷⁸
- **vedúci**, ktorých chyby v riadení sa veľmi často zásadne premietajú do vývoja projektu. Ide predovšetkým o chyby v time manažmente, prevádzkové problémy (nezvládnutie réžie projektu) a ľudské a odborné limity.¹⁷⁹

Z vyššie uvedeného vyplýva, že fázu realizácie hry je nutné neustále monitorovať, aby sa zabezpečilo, že prebieha v súlade s cieľmi a najmä „podle schváleného rozpočtu.“¹⁸⁰

4.3.5 Evaluácia

Evaluácia (angl. evaluation = hodnotenie) je „proces ohodnotenia, ocenenia nejakého javu, zisťovania, či použité aktivity viedli k očakávaným výsledkom. Najčastejšie sa hovorí o normatívnej evaluácii (hodnotenie aktivít po ich ukončení), alebo o formatívnej evaluácii (hodnotenie aktivít v priebehu so snahou priebežne ich meniť na základe odporúčaní evaluácií).“¹⁸¹

¹⁷⁶ Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivít pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 24.

¹⁷⁷ tamtiež, s. 24.

¹⁷⁸ tamtiež, s. 24.

¹⁷⁹ srov. Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivít pro trénink, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 25.

¹⁸⁰ Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání pracovníků, Grada, Praha, 2010, s. 168.

¹⁸¹ Ondrušek, D. Labáth, V.: Trénung? Trénung. Učenie zážitkom, PDCS, Bratislava, 2007, s. 175–176.

Zjednodušene povedané o spôsobe vyhodnocovania by malo byť rozhodnuté už pri plánovaní a v prípade projektovania konkrétnej aktivity by mali byť nástroje a spôsoby evaluácie zvolené už pri definovaní cieľov. Je potrebné brať v úvahu, že vyhodnocovanie je komplexný proces, pokúšajúci sa merať celkové prínosy, ale aj náklady danej aktivity.¹⁸² Pre potreby tejto práce je možné použiť napríklad evaluáciu podľa klasickej štúdie Donalda L. Kirkpatricka, ktorý navrhuje hodnotiť aktivity na štyroch úrovniach:

1. reakcie zúčastnených osôb
2. hodnotenie učenia (procesu)
3. hodnotenie pracovného správania
4. hodnotenie výsledkov¹⁸³

„Kirkpatrick predkladá štyri otázky, na ktoré má byť v rámci hodnotení vzdelávania odpovedzeno:

- **REAKCE – líbilo se jim to?**
- **UČENÍ – naučili se to?**
- **CHOVÁNÍ – použili to na pracovišti?**
- **VÝSLEDKY – došlo ke změně efektivity pracoviště?**¹⁸⁴

Pre potreby motivačnej hry je podľa môjho názoru možné aplikovať všetky úrovne, pričom:

1. úroveň poskytne informáciu o vhodnosti a prítlačivosti scenára hry
2. úroveň poskytne informáciu o priebehu hry
3. úrovňou poskytne informáciu o pracovnom správaní účastníkov v priebehu hry.
4. úroveň poskytne informáciu o účinkoch hry na efektivitu pracoviska

Evaluácia môže využiť širokú škálu kvantitatívnych i kvalitatívnych metód a techník. Napríklad: dotazníkovanie, kvalitatívnu analýzu, kvantitatívnu analýzu, pozorovanie, prípadovú štúdiu, štatistiku. Pre potreby vyhodnotenia projektu z hľadiska dramaturgie „zpravidla stačí využiť pouze jednu či dvě metody.“¹⁸⁵

¹⁸² srov. Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání pracovníků, Grada, Praha, 2010, s. 181.

¹⁸³ srov. Ondrušek, D. Labáth, V.: Tréníng? Tréníng. Učení zážitkom, PDCS, Prátslava, 2007, s. 176.

¹⁸⁴ Prášilová, M.: Tvorba vzdělávacího programu, Triton, Praha, 2006, s. 139.

¹⁸⁵ Vecheta, V.: Indoor aktivity, 50 her a aktivit pro tréníng, školení i zábavu, Brno, Computer Press, 2009, s. 33.

Hry nie sú samo o sebe spasiteľné. „Začneme-li je využívat, neznamená to automaticky, že se tým stane lepším, začne efektivněji pracovat a všichni členové si půjdou na ruku. Jen málokterá lidská činnost přináší požadované výsledky, když se provádí živelně nebo proto, že se nám zrovna chce nebo se nám konkrétní aktivity zalíbí. Máme-li před sebou cíl, je potřeba systematicky zvolit i cestu k němu, rozdelit ji na vhodné úseky, definovat si vedlejší cíle a provázanost týmových i individuálních procesů změn.“¹⁸⁶

¹⁸⁶ Evangelu, J.E. Fridrich, O.: 111 her pro motivaci a rozvoj týmů, Grada, Praha, 2009, s. 35.

5 Motivácia referentov vymáhania pohľadávok formou manažérskej hry

Výsledkom personálneho auditu – auditu motivácie a výkonnosti pracovníkov oddelenia vymáhania pohľadávok spoločnosti Cetelem Slovensko a.s., ktorý bol vykonaný v období od decembra 2008 do marca 2009, boli odporúčania týkajúce sa jednak stránky odmeňovania, komunikácie a spôsobu podávania spätnej väzby, ale i spôsobov motivácie referentov. Jedným z odporúčaní bolo „nájsť prijateľnú podobu nefinančnej odmeny a prehodnotiť možnosť motivácie referentov vymáhania napr. formou súťaží a pod.“¹⁸⁷ Pre potreby prehodnotenia možností motivácie k práci referentov oddelenia vymáhania pohľadávok bolo v mesiaci september 2009 vykonané, ako súčasť 180° hodnotenia práce vedúceho oddelenia, dotazníkové zisťovanie motívov k práci. Možnosť podieľať sa na rozhodovaní, spolu s zarobenými peniazmi a možnosťou kariérneho postupu sa ukázal ako jeden z najdôležitejších motívov k práci.

5.1 Predstavenie prostredia¹⁸⁸

CETELÉM S.A. Francúzsko, materská spoločnosť CETELÉM SLOVENSKO a.s., bola založená v roku 1953 vo Francúzsku a patrí medzi najvýznamnejšie finančné inštitúcie poskytujúce spotrebiteľské úvery. V Európe jej patrí prvé miesto na trhu. V súčasnosti Cetelem pôsobí na štyroch kontinentoch - okrem Francúzska v Taliansku, Španielsku, Portugalsku atď zo strednej a východnej Európy napr. v Českej republike, Maďarsku, Poľsku, Rumunsku, na ďalších kontinentoch napr. v Maroku, Alžírsku, Mexiku, Brazílii, Argentíne, Thajsku a na Tchaj-wane. Cetelem zamestnáva celosvetovo okolo 28 000 zamestnancov, ktorí ponúkajú kvalitné finančné služby 31 miliónom klientov.

Stratégia Cetelem je postavená na štyroch pilieroch: osobnom nasadení, profesionálnom rozvoji, tvorivom myslení zamestnancov a na rozvoji vzťahu s klientmi a obchodnými partnermi. Od roku 1999 je Cetelem súčasťou finančnej skupiny BNP Paribas PF, ktorá predstavuje silné zázemie. Spoločnosť CETELÉM SLOVENSKO a.s., člen finančnej skupiny BNP Paribas PF, úspešne pôsobí na slovenskom trhu od roku 2000. Je dcérskou spoločnosťou francúzskej banky CETELÉM S.A., ktorá je v Európe lídrom na trhu

¹⁸⁷ Révay, M: Personálny audit – audit ľudských zdrojov oddelenia vymáhania pohľadávok, Záverečná bakalárska práca, Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, s. 62.

¹⁸⁸ Bibilia vymáhania, Interný školiaci materiál, Cetelem Slovensko, Bratislava, 2010, s. 2.

finančných služieb. Na Slovensku sa Cetelem profiluje ako finančná inštitúcia špecializujúca sa na poskytovanie spotrebiteľských úverov.

5.1.1 Základné informácie o oddelení

Pre lepšie pochopenie základných informácií o oddelení uvádzam dôležité pojmy a ich vysvetlenie:

Pobočka – organizačná jednotka pozostávajúca z rád, podpory a recherche spravujúca určitú časť celkovej databázy omeškaných úverových prípadov (viď príloha č. 1. Organizačná štruktúra). Pobočky sú rozdelené nasledovne:

550 – pobočka sídliaca v Žiline

551 – pobočka sídliaca v Žiline

552 – pobočka sídliaca v Bratislave

Fáza – obdobie vymáhania, v ktorom sa nachádza úverový prípad od vstupu do vymáhania, sekcia vymáhania pozná 4 fázy:

F2 – prvé obdobie od vstupu prípadu do procesu vymáhania v trvaní 2 mesiacov, ďalej rozdelená na M a M-1

F3 – obdobie trvajúce 2 mesiace, ktoré nasleduje po F2, do tejto fázy prechádzajú prípady, ktoré sa nepodarilo vymôcť v predchádzajúcej fáze

F4 – obdobie trvajúce 2 a viac mesiacov, ktoré nasleduje po F3, do tejto fázy vstupujú prípady, ktoré sa nepodarilo vymôcť v predchádzajúcej fáze

CTX – fáza právneho vymáhania

Rada – pridelená databáza klientov podľa stanoveného kľúča obsahujúca prípady M aj M-1. Vo fáze F2 sú rady označené systémom písmenami abecedy D, E, F, G, H. Jednotlivé prípady sú na rady pridelované automaticky podľa začiatkových písmen priezvisk klientov.

Recherche – pracovník, ktorého náplňou práce je vyhľadávanie informácií, telefónnych čísel, adries, a pod. na základe požiadaviek systému a pracovníkov vymáhania.

Podpora – pracovník, ktorého náplňou práce je zastupovanie na radách v čase neprítomnosti vymáhača a pomoc v prípade komplikovaných prípadov

Úverový prípad – omeškané, alebo prerušené splácanie úveru

Vstup – začiatok vymáhania úverového prípadu. Pred vstupom do procesu vymáhania je klient upomínaný k vzniknutému omeškaniu písomne, formou sms i telefonicky. Ak klient na tieto upomienky nereaguje a nedôjde k úhrade, úverový prípad vstúpi po splnení ostatných podmienok do procesu vymáhania na začiatku, alebo v polovici mesiaca. Prvý vstup do vymáhania je klientovi spoplatnený podľa platného sadzobníka sumou 16,60 €, každý nasledujúci vstup je spoplatnený sumou 29,87 €.

Výstup – ukončenie vymáhania z dôvodu úhrady omeškania, prípadne po využití nástrojov pomoci klientom, alebo prevedenia prípadu na fázu právneho vymáhania.

M – úverový prípad je vo vymáhaní 1. mesiac od vstupu do procesu vymáhania

M-1 - úverový prípad je vo vymáhaní 2. mesiac od vstupu do procesu vymáhania

Klient – majiteľ úverového účtu, dlžník

Úhrada – suma financií uhradená klientom, celkovo sa vyjadruje v % v pomere k sume omeškania všetkých úverových prípadov na rade

Spontánna úhrada – úhrada, ktorú vykonal klient mimo riadnej dohody, prípadne bez potreby tel. kontaktu.

Prevod – odstúpenie riešenia prípadu na fázu právneho vymáhania (CTX) z dôvodu:

- odhalenia úverového podvodu
- odhalenia zneužitia osobných údajov, dokladov, príp. kreditnej karty klienta
- vykonania zrážok zo mzdy, ak nie je možná iná dohoda na úhrade s klientom
- úmrtia klienta

Účinnosť – suma úhrad vzhľadom k istinám, zvlášť hodnotená v M a v M-1, alebo počet vymožených úverových prípadov v kusoch z celkového počtu vstúpených prípadov zvlášť v M a v M-1.

Odklad – nástroj pomoci klientovi v platobnej neschopnosti, pri ktorom je na základe dohodnutej čiastočnej úhrady vykonaný presun zbytku omeškania na koniec splátkového obdobia podľa definovaných pravidiel

Anulácia – nástroj pomoci klienta v platobnej neschopnosti, pri ktorom je na základe dohodnutej čiastočnej úhrady anulovaná časť účtovaných poplatkov za vstup do vymáhania, prípadne poplatkov za upomienky podľa definovaných pravidiel.

5.1.2 Úlohy oddelenia vymáhania pohľadávok, popis práce referentov vymáhania

Základnou úlohou zamestnancov na oddelení vymáhania pohľadávok je dosiahnuť úhradu omeškaných mesačných splátok a príslušenstva (poplatky), s ktorými klient vstúpil do vymáhania. Ako hlavný prostriedok vymáhania je využívaný telefonický kontakt s dlžníkmi a medzi podporné prostriedky zaraďujeme posielanie listov (výzvy na úhradu, upomienky, hlášky pre kartové produkty v mesačnom výpise), SMS správy a e-mailly. Každý zamestnanec spoločnosti Cetelem Slovensko a.s. vykonáva prácu vyplývajúcu z popisu práce tzv. Job Description, ktorého najdôležitejšie časti uvádzam v prílohe č. 2.

5.1.3 Organizácia práce, hodnotenie a odmeňovanie pobočky

Plánovanie (mesačné plány, týždenné plány, akčné plány v prípade problémov) a organizovanie práce pracovníkov s pridelenou radou, pracovníka recherche a pracovníka podpory vykonáva vedúci pobočky.

Vedúci pobočky vykonáva kontrolu dodržiavania pracovných postupov v spracovaní prípadov, analyzuje kvalitu telefonických rozhovorov a pomáha riešiť netypické a zložité prípady. Vedúci vykonáva hodnotenie zamestnancov v podobe MBO a dohliada na plnenie stanovených a dohodnutých cieľov. Číselne vyjadrené minimálne ciele v účinnosti sú určené vedením spoločnosti a schválené zodpovednými pracovníkmi materskej spoločnosti takto:

Výsledok v M: 62 % vymožených prípadov z celkovej sumy istín všetkých úverov, ktoré vstúpili do procesu vymáhania po 1 mesiaci.

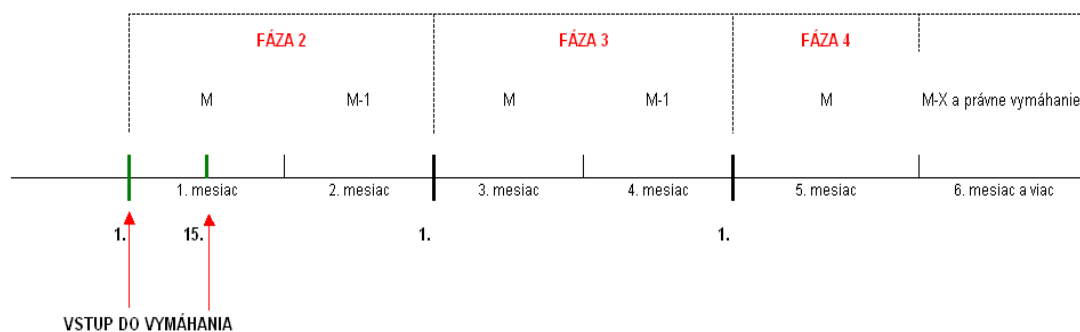
Výsledok v M-1: 88 % vymožených prípadov z celkovej sumy istín všetkých úverov, ktoré vstúpili do procesu vymáhania po 2 mesiacoch

Výsledok v odkladoch: do 35 % odložených prípadov z celkovej sumy istín všetkých úverov, ktoré vstúpili do procesu vymáhania po 2 mesiacoch.

Na základe nedosiahnutia, dosiahnutia, alebo prekročenia výsledkov vedúci pobočky pracovníkom navrhuje odmeny, prípadne zrážky z odmeny (v prípade nedosiahnutia výsledku v jednom z ukazovateľov) podľa presne stanovených pravidiel.

5.1.4 Systém spracovania pridelenej databázy klientov (rady) vo fáze 2

Pracovník oddelenia vymáhania má na fáze 2 pridelené konkrétne úverové prípady tvoriace radu po dobu 2 mesiacov. (1 mesiac v pozícii M a 1 mesiac v pozícii M-1). Následne úverový prípad prechádza ďalšími fázami vymáhacieho procesu. Grafické znázornenie spracovania v jednotlivých fázach vyjadruje nasledujúca schéma:



Obr. č. 4: Schéma časovej postupnosti spracovania úverového prípadu vo vymáhaní.¹⁸⁹

Klient po uhradení dlhu a následne po výstupe zo správy Oddelenia vymáhania pohľadávok by si mal byť vedomý, že si svoje záväzky má plniť v zmysle zmluvy o poskytnutí úveru a to platí aj pre budúce splátky.

Počas spracovania úverového prípadu na oddelení vymáhania, by nemal klient získať negatívne pocity voči spoločnosti (zamestnanec je povinný správne vysvetliť potreby splácania, informovať o výhodách riadneho splácania a nevýhodách nehradenia, je povinný navrhovať riešenia problému, príp. pomoc pri dočasnej platobnej neschopnosti ... apod.), s vedomím ďalšieho pravidelného hradenia.¹⁹⁰

5.1.5 Pomoc klientom pri dočasnej platobnej neschopnosti.

Pri dočasnej platobnej neschopnosti klienta majú pracovníci sekcie vymáhania k dispozícii nástroje, ktorými je možné v určitých prípadoch takýmto klientom pomôcť. Právomoc využiť tieto nástroje je daná hierarchicky.

- **pomoc vo forme anulácie poplatku** – anulácie poplatkov sa u klientov využívajú ako pozitívny argument, ktorý má klientov motivovať k úhrade ich omeškania.

¹⁸⁹ Bibilia vymáhania, Interný školiaci materiál, Cetelem Slovensko, Bratislava, 2010, s. 13.

¹⁹⁰ tamtiež, s. 16.

Zväčša ide o poplatky za vstup do vymáhania vo výške 16,60 € a 29,87 € a poplatky za upomienky vo výške 3,32 € a 6,64 €. Anulácie poplatkov sú možné len vo vymedzených a definovaných prípadoch.

Kompetencie pre vykonanie anulácie:

- Vedúci oddelenia do 16,60 €
- Metodik vymáhania a manažér sekcie vymáhania od 16,61 € do 50 €
- Riaditeľ SRR nad 50 €¹⁹¹

- **pomoc vo forme odkladu omeškania** – odklady sú veľmi dôležitým nástrojom v procese vymáhania pohľadávok. Umožňujú pomôcť klientom obnoviť ich riadne splácanie, ak nie sú vzhľadom k situácii schopní uhradiť celú sumu omeškania.

Kompetencie pre odklady:

- referent – 1 až 2 mesačné splátky
- vedúci pobočky – 1 až 4 mesačné splátky
- manažér sekcie, metodik vymáhania, riaditeľ správy – 4 a viac mesačných splátok¹⁹²

5.2 Princípy a ciele manažérskej hry

Navrhovaná manažérska hra je založená na zvýšení súčasných a delegovaní nových právomocí a ich využívaní referentmi vymáhania. Princípom hry je zmena rolí, ktoré vykonávajú zúčastnené pozície. Najpodstatnejšou zmenou je zmena role referentov vymáhania, tým, že sa stávajú „riaditeľmi dcérskych firiem“, teda fiktívnymi manažérmi, ktorí samostatne plánujú svoju prácu, sledujú vývoj výsledkov, navrhujú nápravné opatrenia v prípade odchýlok od stanovených minimálnych cieľov, alebo cieľov, ktoré si v rámci mesačných hodnotení formou MBO stanovujú sami, reportujú svoje kroky nadriadeným a motivujú klientov k úhradám, pričom sami rozhodujú o využití nástrojov pomoci v prípade klientovej platobnej neschopnosti. Referenti tak budú zapojení do rozhodovania, bude im umožnené prevziať zvýšenú zodpovednosť za plánovanie, organizovanie, kontrolovanie i využívanie nástrojov pomoci klientom. Zároveň budú nútení viac sa zaujímať o stanovovanie cieľov, o spôsoby ako ciele

¹⁹¹ Bibilia vymáhania, Interný školiaci materiál, Cetelem Slovensko, Bratislava, 2010. s. 45.

¹⁹² tamtiež, s. 47.

dosiahnuť ako aj o priamych finančných dopadoch pri nesplnení cieľov či využívaní nástrojov pomoci insolventným klientom. Hra prebieha v reálnej prevádzke, vznikajúce situácie sú preto reálne, pričom ich riešenie je na účastníkoch plniacich fiktívne úlohy.

Hlavným cieľom manažérskej hry je zvýšiť efektivitu práce a výkonnosť referentov vymáhania. Tento cieľ môže byť dosiahnutý prostredníctvom dielčích cieľov operajúcich sa o Maslowovu teóriu potrieb, Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu a Vroomovu teóriu expektancie:

- zvýšiť pocit zodpovednosti referentov vymáhania za svoju prácu
- zvýšiť motiváciu podieľaním sa na rozhodovaní delegovaním zodpovedností a právomocí
- podporiť ochotu učiť sa
- podporiť kreatívne myslenie a samostatnosť
- odkryť manažérske talenty pre potreby nástupníctva
- podporovať iniciatívu, odstrániť rutinu
- podporovať vzťah s klientom

5.3 Účastníci

Aktívnymi účastníkmi hry budú povinne:

- Vedúci zamestnanci sekcie vymáhania, ktorí budú hru riadiť:
 - 1 manažér sekcie
 - 1 metodik vymáhania pohľadávok
 - 2 vedúci pobočiek
- 10 – 15 skúsených referentov vymáhania F2 s praxou dlhšou ako 2 roky. Podmienkou účasti na hre je absolvovanie školení o stanovovaní cieľov, plánovaní a s výborná znalosť pracovných postupov.
- 3 pracovníci recherche a 3 pracovníci podpory

Pasívnymi účastníkmi budú klienti v omeškaní so splácaním úverov.

5.4 Scenár hry

Cieľ: Umožnením účasti na rozhodovaní formou delegovania zodpovedností a právomocí zvýšiť motivovanosť a výkonnosť referentov vymáhania F2.

Forma hry: Manažérska hra má podobu hrania rolí bez inštrukcií, to znamená, že účastníkom hry sú predstavené základné princípy a pravidlá, no detaily tvoria samotní účastníci v priebehu hry.

Čas: hra prebieha počas plnej prevádzky, začiatok i koniec hry je daný v prvý pracovný deň v mesiaci, pričom hru možno hrať opakovane, prípadne celkovú dĺžku hry predĺžiť na ľubovoľný počet mesiacov.

Základné pojmy a ich významy:

Pojmy, ktoré sú zaužívané v reálnej prevádzke nadobúdajú v hre iný význam. Porovnanie významov najdôležitejších pojmov uvádzam v nasledujúcej tabuľke:

Pojem	Význam	
	v bežnej prevádzke	v hre
Sekcia	väčšia organizačná jednotka	materská firma
Pobočka	oddelenie	región
Rada	pridelená databáza	dcérska firma v regióne
klient	dlžník	zamestnanec firmy, ktorého úlohou je predat' tovar a odovzdať tržbu
Vstup	začiatok vymáhania	dodávka tovaru
Výstup	koniec vymáhania	predaný tovar
Odklad	nástroj pomoci klientovi	náklad
Anulácia	nástroj pomoci klientovi	náklad
Prevod	odstúpenie riešenia	poškodený tovar, náklad
Úhrada	zaplatená suma peňazí	tržba za tovar
Spontánna úhrada	úhrada bez dohody	tržba za tovar
Účinnosť	počet a suma vymožených prípadov	celková tržba, celková tržba očistená o náklady, alebo počet predaných výrobkov

Tabuľka č.2: Porovnanie významov najdôležitejších pojmov

Ekonomika (náklady): Keďže hra prebieha v plnej prevádzke nevyžaduje žiadne priame náklady, dodatočné náklady predstavujú referentom vymáhania nesprávne vykonané anulácie poplatkov.

Pozície a role:

V hre dochádza oproti realite k významným zmenám v rolách, ktoré reprezentujú jednotlivé pozície.

Pozícia	Rola	
	v bežnej prevádzke	v hre
Klient*	dlžník	zamestnanec firmy v regióne
Manažér sekcie vymáhania	vyšší riadiaci pracovník	gen. riaditeľ materskej firmy, akcionár
Metodik vymáhania	stredný riadiaci pracovník	výk. riaditeľ materskej firmy
Vedúci pobočky	nižší riadiaci pracovník	regionálny riaditeľ
Referent vymáhania F2	výkonný pracovník	riaditeľ dcérskej firmy v regióne
Pracovník podpory	výkonný pracovník	dcérska servisná firma, predstavuje náklad v činnosti dcérskej firmy
Pracovník recherche	výkonný pracovník	dcérska servisná firma, predstavuje náklad v činnosti dcérskej firmy

Tabuľka č. 3: Zmeny rolí jednotlivých pozícií

*klient sa hry nezúčastňuje aktívne, avšak účastníci hry sú nútení zmeniť vnímanie jeho role z dlžníka na zamestnanca.

Činnosť rolí:

Oproti bežnej prevádzke sa v hre menia aj hlavné činnosti pozícií:

Pozícia	Hlavné činnosti	
	v bežnej prevádzke	v hre
Manažér sekcie vymáhania	plánovanie a strategické plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrolovanie a hodnotenie, motivácia	strategické plánovanie, kontrolovanie regionálnych riaditeľov, konzultovanie, hodnotenie a motivácia
Metodik vymáhania	vypracovávanie prac. postupov a kontrolovanie ich dodržiavania	vypracovávanie vnútorných predpisov, audit, konzultovanie
Vedúci pobočky	operatívne plánovanie, organizovanie, kontrolovanie, vedenie a motivácia,	strednodobé plánovanie, kontrolovanie riaditeľov dcérskych firiem, konzultovanie, motivácia
Referent vymáhania	vymáhanie úhrad od dlžníkov	operatívne plánovanie, organizovanie, motivovanie zamestnancov
Pracovník podpory	vymáhanie úhrad od dlžníkov	operatívne plánovanie, organizovanie, motivovanie zamestnancov
Pracovník recherche	vyhľadávanie kontaktov	operatívne plánovanie, organizovanie, vyhľadávanie kontaktov

Tabuľka č. 4: Hlavné činnosti pozícií

Delegovanie právomocí:

Základom manažérskej hry je delegovanie právomocí (viď kapitola 3.). Referenti vymáhania pohľadávok musia mať v súvislosti s pravidlami a zmenami rolí rozšírené právomoci, čomu v súlade s pravidlami efektívneho delegovania predchádza informovanie a zaškolenie. Okrem tvorby plánov rôznej úrovne prichádza i k posunu právomocí v oblasti nástrojov pomoci klientom (anulácie, odklady). Zároveň je nutné delegované právomoci nastaviť v príslušných informačných systémoch. Keďže je hra realizovaná v riadnej prevádzke, musia naďalej ostať obmedzenia v ich rozsahu. Návrh na zmenu kompetencií v súvislosti s hrou môže vyzeráť nasledovne:

Pozícia	Právomoci	
	v bežnej prevádzke	v hre
Manažér sekcie vymáhania	Odklady: 5 a viac mesačných splátok Anulácie: nad 29, 87 €	Odklady: 5 a viac mesačných splátok Anulácie: nad 29, 87 €
Metodik vymáhania	Odklady: 5 a viac mesačných splátok Anulácie: nad 16,60 €	Odklady: 5 a viac mesačných splátok Anulácie: nad 29, 87 €
Vedúci pobočky	Odklady: 3 až 4 mesačné splátky Anulácie: do 16,60 €	Odklady: 4 až 5 mesačných splátok Anulácie: nad 16,60 €
Referent vymáhania	Odklady: 1 až 2 mesačné splátky	Odklady: 1 až 3 mesačné splátky Anulácie: do 16,60 €
Pracovník podpory	Odklady: 1 až 2 mesačné splátky	Odklady: 1 až 3 mesačné splátky Anulácie: do 16,60 €

Tabuľka č. 5: Delegovanie právomocí

Základné pravidlá manažérskej hry:

1. Manažér sekcie vymáhania plní rolu generálneho riaditeľa materskej spoločnosti a akcionára. Meno spoločnosti si určí. Jeho činnosť spočíva v strategickom plánovaní (dlhodobé plány a ciele), v kontrolovaní dodržiavania cieľov, v poskytovaní informácií a konzultovaní. Keďže minimálne ciele sú v reálnej prevádzke dané, ostávajú v platnosti i v priebehu hry. V súlade so scenárom hry však menia svoj význam z účinnosti na tržby (tzn. 62 % tržieb po 1 mesiaci od dodávky tovaru a 88 % tržby po 2 mesiaci od dodávky tovaru, maximálne náklady na úrovni 35 %). Generálny riaditeľ

vykonáva kontroly (napr. nákladov) a konzultácie formou návštev v regiónoch prípadne v konkrétnych firmách regiónu, či vyžadovaním reportov od regionálnych riaditeľov. V prípade odchýlok od plánov, alebo v prípade nepredvídateľných problémov vyžaduje od regionálnych riaditeľov akčné plány a nápravné opatrenia. Generálny riaditeľ hodnotí regionálnych riaditeľov formou MBO.

2. Metodik vymáhania plní rolu výkonného riaditeľa. Nadalej vypracúva pracovné postupy, avšak tie majú podobu vnútorných predpisov, smerníc a nariadení. Kontroly sú v hre vykonávané v rovnakej periodicite a intenzite ako v bežnej prevádzke, avšak majú formu ohlásených auditov a výsledky prezentuje ako regionálnym riaditeľom ako aj riaditeľom firiem. Výkonný riaditeľ rovnako ako generálny riaditeľ poskytuje konzultácie.

3. Vedúci pobočky v role regionálneho riaditeľa stanovuje strednodobé ciele a to ako v tržbách tak i v kvalite predaja. Kontroluje súlad činnosti jednotlivých firiem so stanovenými strategickými i strednodobými cieľmi, rovnako dodržiavanie operatívnych plánov a spôsob práce so zamestnancami (spôsob motivácie). V prípade nesúladu vyžaduje od riaditeľov dcérskych firiem akčné plány. S riaditeľmi zároveň konzultuje otázky nákladov, motivácie zamestnancov a iné operatívne otázky. Je povinný dodržiavať vnútorné predpisy, smernice a nariadenia, ktoré vydáva výkonný riaditeľ. K jeho úlohám v hre patrí i reportovanie generálnemu a výkonnému riaditeľovi. Regionálny riaditeľ hodnotí riaditeľov dcérskych firiem formou MBO.

4. Referent vymáhania v role riaditeľa dcérskej firmy, ktorej názov si určí sám, stanovuje vždy na začiatku hry mesačné plány práce, prácu si organizuje, (telefonicky) motivuje zamestnancov, sleduje inkasované tržby, stav zásob tovaru, poškodený tovar, výšku nákladov. Má prehľad v týchto ukazovateľoch a vývoj reportuje regionálnemu riaditeľovi. V prípade nepredvídaných udalostí, ale v prípade odchýlky od plánu práce navrhuje a realizuje akčné plány. Efektívne využíva servisné firmy a sleduje náklady na ich služby. Je povinný dodržiavať vnútorné predpisy, smernice a nariadenia, ktoré vydáva výkonný riaditeľ.

5. Dcérska servisné firmy, teda v bežnej prevádzke pracovníci recherche a podpory, vykonávajú činnosti podľa požiadaviek riaditeľov dcérskych firiem, avšak vystupujú ako obchodní partneri. Sledujú požiadavky prichádzajúce od riaditeľov dcérskych firiem v množstve a na konci hry túto prácu fakturujú. Cena je predmetom dohody medzi servisnou firmou a riaditeľom dcérskej firmy, pričom ako jedno z kritérií pre stanovenie ceny je napr. kvalita (t.j. zrozumiteľnosť) požiadavky. I dcérska servisná

firma je povinná dodržiavať vnútorné predpisy, smernice a nariadenia, ktoré vydáva výkonný riaditeľ.

6. O činnosti servisných firiem sa majú právo informovať i generálny riaditeľ, výkonný riaditeľ a regionálny riaditeľ. Využívanie servisných firiem vyžaduje vysokú mieru tímovej spolupráce riaditeľov dcérskych firiem.

Plánovaný scenár:

V úvodný deň hry (1. pracovný deň v mesiaci) generálny riaditeľ zorganizuje stretnutie s výkonným riaditeľom a regionálnymi riaditeľmi. Na stretnutí im predstaví strategické ciele vychádzajúce z dlhodobého plánovaných tržieb a vývoja v prechádzajúcom období, ktorých minimálne hodnoty nemôžu byť nižšie ako sú reálne najnižšie ciele stanovené spoločnosťou takto:

M najmenej 62 %

M-1 najmenej 88 %

odklady najviac 35 %

úhrady najmenej 65 %

V priebehu stretnutia zároveň generálny riaditeľ informuje o všetkých dôležitých faktoch a novinkách. Výkonný riaditeľ počas stretnutia informuje o platných vnútorných predpisoch a naplánovaných kontrolných činnostiach v nasledujúcom období. Následne regionálni riaditelia zvolajú všetkých riaditeľov dcérskych spoločností (vrátane servisných) a predstavia im závery stretnutia s generálnym a výkonným riaditeľom a pripomenú delegované právomoci. Na stretnutí predstavia riaditelia dcérskych firiem svoje mesačné ciele (vychádzajúce z reálnej situácie na trhu) a mesačné plány práce. Regionálny riaditeľ s nimi tieto plány konzultuje a na záver uzavrie dohodu podľa pravidiel MBO.

Od druhého pracovného dňa sledujú generálny riaditeľ spolu s výkonným riaditeľom vývoj tržieb jednotlivých regiónov, vyžadujú reporty od regionálnych riaditeľov a v prípade odchýlok aj vypracovanie akčného plánu nápravných opatrení. Zároveň priebežne vykonávajú ohlásené kontrolné činnosti a v spolupráci s regionálnymi riaditeľmi návštevy v regiónoch a dcérskych firmách.

Regionálni riaditelia sledujú vývoj tržieb, náklady, využívanie servisných spoločností a vykonávajú kontrolné činnosti a návštevy všetkých dcérskych firiem. Pritom

poskytujú spätné väzby o všetkých sledovaných údajoch a informácie novinkách a o vývoji na trhu. V prípade problémov, nepredvídateľných udalostí, alebo odchýlok od dohodnutých cieľov žiadajú od riaditeľov dcérskych firiem akčné plány nápravných opatrení.

Riaditelia dcérskych firiem sledujú vývoj tržieb firmy a telefonicky podľa mesačného plánu práce motivujú zamestnancov k ich zvýšeniu. Reportujú výsledky regionálnym riaditeľom, poskytujú informácie o predpokladanom vývoji a v prípade odchýlok, alebo nepredvídateľných problémov navrhujú akčné plány. Tieto konzultujú s regionálnymi riaditeľmi a následne realizujú. V priebehu mesiaca sledujú náklady, vykonávajú delegované právomoci a navrhujú využitie nástrojov v prípade mimoriadnych udalostí. Počas výkonu práce využívajú servisné spoločnosti a vykonávajú nápravu nedostatkov zistených pri plánovaných auditoch.

Servisné spoločnosti sledujú efektivitu zadávania požiadaviek riaditeľov dcérskych spoločností a v prípade neefektívneho využívania služieb dávajú spätnú väzbu o nákladoch riaditeľom dcérskych firiem, ktorí si takéto služby objednali.

Na záver hry (po 1 mesiaci, opäť v 1. pracovný deň) zorganizuje generálny riaditeľ stretnutie s výkonným riaditeľom a regionálnymi riaditeľmi, na ktorom sa navzájom informujú o hospodárskych výsledkoch, výsledkoch kontrol, o novinkách a nových cieľoch. Súčasťou stretnutia je i vyhlásenie poradia dcérskych firiem podľa výsledkov. Regionálni riaditelia následne zorganizujú podobné stretnutie so všetkými riaditeľmi dcérskych firiem. V priebehu stretnutia regionálny riaditeľ informuje riaditeľov dcérskych firiem o priebehu uplynulého obdobia, zhodnotí hospodárske výsledky jednotlivých firiem a celého regiónu a po zhrnutí predchádzajúceho obdobia riaditeľmi dcérskych a servisných firiem vyhlási výsledky hry.

Hodnotenie:

Vyhodnotenie práce riaditeľov dcérskych firiem prebehne na konci hry, tzn. v prvý pracovný deň nasledujúceho mesiaca. Predmetom hodnotenia sú dosiahnuté tržby, výška nákladov, počínanie si riaditeľov dcérskych firiem a tímová spolupráca pri využívaní dcérskych servisných firiem. Účastník, ktorý dosiahne najvyššie tržby pri najnižších nákladoch bude odmenený. Odmenu za výhru určuje generálny riaditeľ.

5.5 Evaluácia manažérskej hry

Evaluácia hry bude realizovaná v 4 úrovniach ako je uvedené v kapitole 4.5.4.

Hodnotenie prvej úrovne pozorovaním reakcií účastníkov, alebo dotazníkom pre účastníkov v priebehu a po skončení hry. Druhú a tretiu úroveň hodnotenia je možné vykonať prostredníctvom sledovania plnenia dielčích cieľov manažérskej hry, pozorovaním a hodnotením výkonu účastníkov, ich počínania si a používania naučeného v priebehu hry. Štvrtou úrovňou hodnotenia bude zhodnotenie účinnosti vymáhania pohľadávok, finančných dopadov a hospodárskeho výsledku spoločnosti Cetelem Slovensko a.s.

6 Záver

Možnosť podieľať sa na rozhodovaní so sebou prináša výrazné zmeny počnúc spôsobom komunikácie s podriadenými a dôverou v ich schopnosti končiac. Na základe auditu motivácie sa však ukázalo, že pre pracovníkov ide o veľmi dôležitý motivačný faktor, ktorému sa v bežnej prevádzke oddelenia nevenovala dostatočná pozornosť. Cieľom tejto diplomovej práce bolo vytvoriť motivačný program referentov vymáhania pohľadávok formou manažérskej hry, ktorá by efektívnym spôsobom aplikovala tento faktor do práce referenta pohľadávok. Jedným z možných spôsobov, je delegovanie. To spolu so stanovovaním cieľov a riadením výkonu metódou MBO tvoria základné piliere navrhovanej manažérskej hry. Umožniť pracovníkovi prevádzky určiť si ciele, uzavrieť o nich dohodu s vedúcim pracovníkom a následne prenechať zodpovednosť za plánovanie a realizáciu cesty k ich dosiahnutiu prináša pre referenta možnosť učiť sa nové činnosti priamo pri práci, vyhnúť sa stagnácii, rutine, či novú radosť z dosiahnutých výsledkov. Delegovanie právomocí pri využívaní nástrojov pomoci klientom, či využívania servisných a podporných činností umožní pracovníkom sledovať dôsledky vlastných rozhodnutí jednak v spôsobe, tempe a kvalite spracovania a najmä vo finančných ukazovateľoch, akými sú suma anulovaných poplatkov, či suma odložených prípadov. Zvýšením pocitu zodpovednosti u referentov predpokladám zvýšenie motivácie k vyššej výkonnosti, k zlepšovaniu kvality spracovania i kvality telefonickkej komunikácie s klientom. Navrhovaná manažérska hra zároveň pomôže zmeniť spôsob komunikácie s podriadenými, zvýšiť dôveru k ich schopnostiam a odhaliť talenty na vedúce pozície pre potreby nástupníctva. Uvedenie tejto hry so sebou prináša i riziká. Tie vyplývajú najmä z faktu, že hra je koncipovaná tak, aby prebiehala počas plnej prevádzky. K rizikám patrí zložitosť pravidiel a ich nepochopenie, neochota referentov, ale i vedúcich pracovníkov hry sa zúčastniť, neochota vedúcich pracovníkov vzdať sa svojich právomocí, či nedôvera v schopnosti referentov plánovať, organizovať, rozhodovať a efektívne využívať nové zvýšené právomoci. Nevýhodou je časová náročnosť hry, či priame finančné dopady pri nesprávnom využití právomocí zo strany referentov. Práve posledne menovaná nevýhoda sa môže stať prekážkou uvedenia takejto formy motivácie do praxe a preto si navrhovaná manažérska hra bude vyžadovať mnoho vysvetľovania a argumentovania vo vedení spoločnosti. Samozrejme o tom, či práve táto forma motivácie sa stane reálnou súčasťou práce Správy vymáhania pohľadávok rozhodne samo vedenie.

Použitá literatura

1. Barták, J.: *Jak vzdělávat dospělé*, Alfa nakladatelství, Praha, 2008.
2. Bartoňková, H.: *Firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, Grada, Praha, 2010.
3. Beerman, S. Schubach, M.: *Hry na semináře a workshopy, 66 kreativních her*, Grada, Praha, 2009.
4. Bělohlávek, F.: *Organizační chování*, Rubico, Olomouc, 1996.
5. Bělohlávek, F. Košťan, P. Šuleř, O.: *Management*, Rubico, Olomouc, 2001.
6. *Biblia vymáhania*, interný školiaci materiál, Cetelem Slovensko a.s. Bratislava, 2010.
7. Buckley, R. Caple, J.: *Trénink a školení*, Computer Press, Brno, 2004.
8. Cipro, M.: *Delegování jako způsob manažerského myšlení*, Grada, Praha, 2009.
9. Clegg, B.: *Motivace*, Computer press, Brno, 2005.
10. Crainer, S.: *Moderní management, Základní myšlenkové směry*, Management Press, Praha, 2000.
11. Dvořáková, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*, C. H. Beck, Praha, 2007.
12. Eggert, M. A.: *Motivace, management do kapsy*, Portál, 2005.
13. Evangelu, J. E. Fridrich, O.: *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*, Grada, Praha, 2009.
14. Foot, M., Hook, C.: *Personalistika*, Computer Press, Praha, 2002.
15. Fuchsová, K. Kravarčíková, G.: *Manažment pracovnej motivácie*, IRIS, Bratislava, 2004.
16. Homola, M.: *Motivace lidského chování*, Státní pedagogické nakladatelství, Praha, 1972.
17. Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada, Praha, 2007.
18. Koontz, H. Weihrich H.: *Management*, East Publishing, Praha, 1998.
19. Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2008.
20. Nakonečný, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Management Press, Praha, 1992.
21. Ondrušek, D. Labáth, V.: *Tréning? Tréning. Učenie zážitkom*, PDCS, Bratislava, 2007.
22. Prášilová, M.: *Tvorba vzdělávacího programu*, Triton, Praha, 2006.

23. Tepper, B. B.: *Delegování pracovních úkolů a povinností*, Grada, Praha, 1996.
24. Vecheta, V.: *Indoor aktivity, 50 her a aktivit pro trénink, školení i zábavu*, Computer Press, Brno, 2009.
25. Vodák, J. Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Grada, Praha, 2007.
26. Wagnerová, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Grada, Praha, 2008.

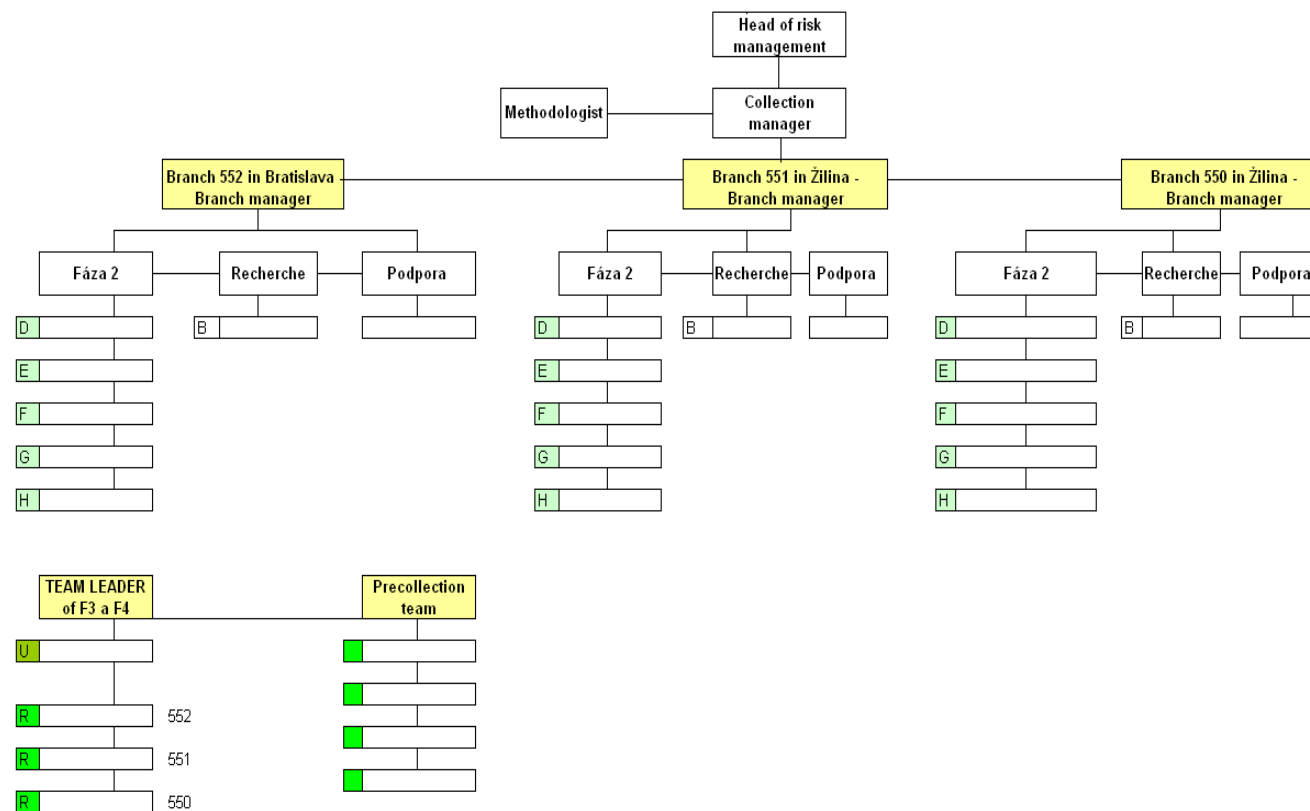
Zoznam príloh

Príloha č. 1.: Organizačná štruktúra Sekcie vymáhania pohľadávok spoločnosti Cetelem Slovensko a.s

Príloha č. 2.: Ukážka z popisu pracovnej pozície pracovníka oddelenie vymáhania pohľadávok

Prílohy

Príloha č. 1.: Organizačná štruktúra Sekcie vymáhania pohľadávok spoločnosti Cetelem Slovensko a.s.¹⁹³



¹⁹³ Bibília vymáhania, Interný školiaci materiál, Cetelem Slovensko, Bratislava, 2010, s. 7

Príloha č. 2.: Ukážka z popisu pracovnej pozície pracovníka oddelenie vymáhania pohľadávok¹⁹⁴



Popis pracovnej pozície – Job Description

Názov pozície <i>Job title</i>	Pracovník oddelenia vymáhania pohľadávok	Meno zamestnanca <i>Employee's name</i>	
Organizačná jednotka <i>Organizational unit</i>	Technická správa	Dátum narodenia <i>Date of birth</i>	
Priamo nadriadená pracovná pozícia <i>Direct superior position</i>	Vedúci oddelenia vymáhania pohľadávok	Osobné číslo <i>Personal number</i>	
Zastupuje <i>Acts for</i>	pracovníka na rovnakej pozícii		
Je zastupovaný <i>Substituted by</i>	pracovníkmi na rovnakej pozícii „temps“ (3-4)		

I. Základná charakteristika (stručné vyjadrenie obsahu pozície)

Basic characteristics (short job description)

Telefonická, písomná a osobná komunikácia s klientmi spravovanými oddelením vymáhania za účelom vymáhania nezaplatených splátok klasického a revolvingového spotrebiteľského úveru z distribúcie. Evidencia výsledkov uskutočnených hovorov a úprava databázy klientov. Overovanie a aktualizácia informácií.

II. Hlavné zodpovednosti, povinnosti a úlohy

Main responsibilities, duties and tasks

- Telefonicky a písomne kontaktuje klientov za účelom vymáhania splátok spotrebiteľského úveru.
- Zodpovedá za zaznamenanie zistených informácií do databázy.
- Správa pridelenej databázy klientov.

II.a. Typické pre danú pozíciu

Typical for the position

- Sleduje stav nesplácaných úverov a uskutočnených kontaktov v pridelenej databáze.
- Telefonické a písomné kontaktovanie klientov za účelom upozornenia na omeškanú splátku, žiada o úhradu nezaplatených splátok.
- Návrhy na riešenie problematických klientov, snaha vyriešiť situáciu k obojstrannej spokojnosti, snaha o rýchle uhradenie pohľadávky a vystúpenie klienta z procesu vymáhania.
- Overuje informácie na internete a telefonicky kontaktuje zamestnávateľa, susedov, homonymá, atď.
- Osobne komunikuje s klientom, ak sa dostaví do Cetelem Slovensko a.s..
- Vybavovanie písomnej a faxovej korešpondencie od klientov.

¹⁹⁴ zdroj: Oddelenie ľudských zdrojov, Cetelem Slovensko a.s.

Štandardné rozhodovacie postupy

- Vnútorne predpisy, pravidlá a pracovné postupy upravujúce proces splácania úveru, postupy pri vymáhaní pohľadávok súvisiace s problematikou.
- Vstup klienta do vymáhania je riadený expertným systémom, ako aj zotrvanie klienta vo vymáhaní. Expertný systém tiež určuje poplatky za oneskorene uhradenú splátku.
- Pracovník oddelenia vymáhania môže poskytnúť klientovi úľavu – odklad splátok, storno poplatkov za oneskorenú splátku, môže navrhnúť plán splácania a pod. Pri rokovaní s klientom sú určené hranice a pracovník podľa prístupu klienta rozhodne, ako s ktorým bude rokovať, prípadne aký ústupok mu poskytne.
- Vedúci oddelenia priebežne informuje o zmenách v predpisoch a pravidlách.

Samostatné rozhodovanie

Relatívne často, vzhľadom k nutnosti vyjednávania, hľadania riešení pre klientov.

Popis pracovného miesta - používané vybavenie

- počítač s aplikáciami dostupnými vnútri informačného systému spoločnosti a internetom
- prostriedky komunikácie – telefón s náhlavnou súpravou, e-mail
- využívanie spoločnej tlačiarne, kopírky, faxu
- Call centrum

II.b. Špecifické pre danú pozíciu (môže doplniť vedúci zamestnanec)

Specific for the position (may be filled by the manager)

Požadovaná miera supervízie

Priebežná – vedúci oddelenia je nepretržite prítomný na pracovisku, rieši otázky a sporné úverové prípady. V prípade potreby môže vedúci sám kontaktovať problematického klienta. Vedúci priebežne koriguje postupy podriadených pracovníkov.

III. Kľúčové ukazatele výkonu

Key performance indicators

IV.a. Tvrdé

Hard

- Výstup klientov z vymáhania – pomer počiatočného a konečného počtu klientov v pridelenej databáze za určitú časovú jednotku (mesiac). Vyjadruje, koľko kontaktovaných klientov skutočne uhradilo pohľadávku.
- Množstvo ústupkov a odkladov poskytnutých počas procesu vymáhania, potrebné aby klient vystúpil z vymáhania.
- Podiel uskutočnených hovorov a skutočne uhradených pohľadávok.
- Počet uskutočnených hovorov.

IV.b. Mäkké

Soft

- Spätná väzba od klientov (napriek nepríjemnej informácie schopnosť udržať pozitívne ladenie hovoru a priateľskú image).
- Nájsť mieru tvrdosti argumentov, ráznosť postupu. Nesmie preskočiť hranice slušnosti, byť sprostý, hulvátsky.
- Spätná väzba od manažéra (vedúci oddelenia).

Anotácia

Meno a priezvisko autora: Michal Révay

Názov katedry a fakulty: Katedra sociológie a andragogiky FF UP

Názov práce: Motivácia zamestnancov prostredníctvom manažérskej hry

Počet znakov: 131 312

Počet príloh: 2

Počet titulov použitej literatúry: 26

Kľúčové slová: motivácia, teórie motivácie, výkon, zvýšenie výkonnosti, delegovanie, právomoci, rozhodovanie, dramatizácia, hra, manažérska hra

Záverečná diplomová práca sa venuje motivácii referentov vymáhania pohľadávok spoločnosti Cetelem Slovensko a.s.. Cieľom práce je vytvoriť motivačný program pre referentov vymáhania pohľadávok formou manažérskej hry. Prvé štyri kapitoly sa venujú teoretickým východiskám motivácie, výkonnosti a riadenia výkonu metódou MBO, delegovania a teóriám hier v nadväznosti na cieľ práce. Piata kapitola sa venuje samotnému návrhu motivačnej hry, predstaveniu prostredia, v ktorom má hra prebiehať, zmenami v rolách zamestnancov, delegovaniu právomocí a scenáru manažérskej hry. Záver tejto práce sa snaží zhodnotiť pozitívne stránky, riziká a nevýhody navrhovanej manažérskej hry.

Abstract

The final diploma work is focused on the motivation of the debts recovery officers of the company Cetelem Slovakia a.s.. The aim of the work is to create motivational programme for the debts recovery officers in the way of the manager's game. The first four chapters aim on the theoretical basis of motivation, the performance and the power management in the way of MBO, the delegation and the theories of games in relation to the aim of the work. The fifth chapter focuses on the scheme of the motivational game, presentation of the setting in which the game should take place, changes in the roles of the employees, delegation of the powers and the script of the manager's game. The conclusion of this work tries to evaluate the positive aspects, risks and disadvantages of the proposed manager's game.